



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Financování vybraných sportovních klubů

Funding of Selected Sports Clubs

Student: Kateřina Kvapilová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Ing. Stanislav Mrvík, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra veřejné ekonomiky

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Kateřina Kvapilová**

Studijní program:

B6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor:

6202R055 Veřejná ekonomika a správa

Téma:

Financování vybraných sportovních klubů  
Funding of Selected Sports Clubs

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska financování vybraných sportů
3. Analýza hospodaření vybraných sportovních klubů
4. Zhodnocení výsledků hospodaření vybraných sportovních klubů
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-04-3.

NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-25-5.

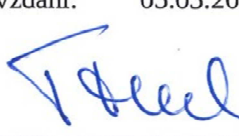
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Ing. Stanislav Mrvík, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017




  
doc. Ing. Petr Tománek, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 5. května 2017

  
.....  
(podpis studenta)

## **Poděkování**

„Děkuji Mgr. Ing. Stanislavu Mrvíkovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce. Dále pak děkuji Ing. Tomáši Zedníkovi a Ing. Ladislavu Schreiberovi za poskytnuté informace potřebné k vypracování bakalářské práce.“

## Obsah

1.	ÚVOD .....	5
2.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANCOVÁNÍ VYBRANÝCH SPORTŮ .....	7
2.1.	ZÁKLADNÍ DEFINICE A SUBSYSTÉMY TĚLESNÉ KULTURY .....	7
2.1.1.	DEFINICE SPORTU .....	8
2.2.	ROZDĚLENÍ SPORTŮ .....	9
2.2.1.	VRCHOLOVÝ SPORT .....	10
2.2.2.	PROFESIONÁLNÍ SPORT .....	11
2.2.3.	KOLEKTIVNÍ SPORT .....	11
2.3.	ORGANIZAČNÍ STRUKUTURA SPORTU V ČR.....	11
2.3.1.	ČESKÁ BASKETBALOVÁ FEDERACE .....	12
2.3.2.	ČESKÝ VOLEJBALOVÝ SVAZ .....	13
2.4.	ZDROJE FINANCOVÁNÍ SPORTU .....	14
2.5.	VEŘEJNÉ ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	15
2.5.1.	ÚČELOVÉ DOTACE .....	16
2.5.2.	NEÚČELOVÉ DOTACE.....	17
2.5.3.	MIMOŘÁDNÉ DOTACE.....	17
2.6.	SOUKROMÉ ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	18
2.6.1.	ČLENSKÉ PŘÍSPĚVKY .....	18
2.6.2.	PŘÍJMY Z PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI.....	19
2.6.3.	SPONZORSKÉ PŘÍSPĚVKY .....	20
2.7.	ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ .....	20
3.	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ .....	21
3.1.	BASKETBAL .....	21
3.1.1.	BK OPAVA.....	21
3.1.2.	ORGANIZAČNÍ SCHÉMA BK OPAVA .....	24
3.1.3.	FINANCOVÁNÍ BK OPAVA.....	25
3.2.	VOLEJBAL.....	35
3.2.1.	VK OSTRAVA .....	36
3.2.2.	ORGANIZAČNÍ SCHÉMA VK OSTRAVA.....	38
3.2.3.	FINANCOVÁNÍ VK OSTRAVA .....	39

4.	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ .....	49
4.1.	ZHODNOCENÍ A KOMPARACE FINANCOVÁNÍ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ .....	49
4.2.	ZHODNOCENÍ A KOMPARACE VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ .....	50
4.2.1.	ZHODNOCENÍ A KOMPARACE VÝNOSŮ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ .....	52
4.2.2.	ZHODNOCENÍ A KOMPARACE NÁKLADŮ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ .....	54
4.3.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ DO BUDOUCNA.....	56
5.	ZÁVĚR.....	58

# 1. ÚVOD

Sport je jedním ze tří subsystémů tělesné kultury. V současné době se stal celosvětovým společenským fenoménem, jenž má v posledních letech i velmi podstatný přínos pro národní hospodářství. Jedním z jeho hlavních charakteristických znaků je, že se jedná o pohybovou činnost, která je založena především na soutěžním charakteru a je řízena určitými pravidly. Mezi základní funkce, které sport plní, jsou zařazeny především funkce zdravotní, relaxační, výkonu a příslušnosti ke skupině. Také se jedná o rekreační fyzickou aktivitu, jež tvoří složku volného času, pokud je ale provozována ve vrcholové podobě, tvoří složku životního stylu. Může být provozována i profesionálně. V oblasti podpory sportu zaujímají velmi důležité postavení kraje a obce, kterým, jako územně samosprávným celkům, je z hlediska legislativy umožněno vytvářet ideální podmínky pro rozvoj sportu.

Cílem bakalářské práce je analýza a následné zhodnocení a komparace hospodaření vybraných sportovních klubů. Tato analýza, zhodnocení a komparace bude provedena na základě pětiletého období, přičemž obdobím nerozumíme kalendářní rok, ale soutěžní sezonu, tudíž sledované pětileté období představuje sezonu 2011/2012-2015/2016.

K naplnění cílů budou použity především metody analýzy a komparace v grafické podobě pomocí grafů a tabulek. Pro tyto cíle práce jsem si vybrala dva sportovní kluby, jenž shodně působí v Moravskoslezském kraji, avšak jedná se o kluby z jiných měst a z odlišného sportovního odvětví, které je však založeno na stejném základu, takže se dá říci, že jsou si příbuzné. V obou případech se jedná o míčové kolektivní sporty, o kterých si myslím, že vykazují stejnou míru divácké oblíbenosti a finanční náročnosti a to v rámci celé České republiky. Jedná se o basketbalový tým BK Opava a volejbalový tým VK Ostrava.

Bakalářská práce je tvořena pěti kapitolami, přičemž se ale skládá ze dvou základních částí a to části teoretické a praktické. Při tvorbě teoretické části je vycházeno především z odborné literatury, která souvisí s daným tématem. Internetové, či jiné zdroje, jsou zde používány jen v minimální míře. Praktická část je pak tvořena především z výsledků standardizovaného rozhovoru, kde mi představitelé vybraných sportovních klubů poskytli data obsahující náklady a výnosy za jednotlivá období hospodaření a následně obsah těchto dat podrobně vysvětlili a zdůvodnili. První kapitolou je úvod a poslední kapitolou je závěr



bakalářské práce. Druhá kapitola je zaměřena na teoretická východiska financování sportu, jeho definici a následné rozdělení dle určitých kritérií, dále pak na zdroje financování sportu. Třetí kapitola se věnuje analýze hospodaření vybraných sportovních klubů, kde je blíže specifikován provozovaný sport, organizační struktura, historie a financování vybraných sportovních klubů. Čtvrtá kapitola se zabývá celkovým zhodnocením a komparací vybraných sportovních klubů, s následnými subjektivními návrhy a doporučeními do budoucna.

## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA FINANCOVÁNÍ VYBRANÝCH SPORTŮ

Tato část bakalářské práce je zaměřena na teoretické vymezení tělesné kultury, sportu a teoretická východiska financování vybraných sportů.

### 2.1. ZÁKLADNÍ DEFINICE A SUBSYSTÉMY TĚLESNÉ KULTURY

*„Definice pojmu „tělesná kultura“ vychází z kinantropologie. Kinantropologie (kin = pohyb, antropos = člověk, logos = věda), tedy vědecký základ této oblasti, považuje tělesnou kulturu za část kultury a celého kulturního dědictví národa.“*

Kultura se stává řídící složkou libovolného sociálního systému tím, že není výhradně výrazem individuální osobnosti člověka a jeho individuálního chování. Jsou to postupy a chování, které jsou společně sdílené a obecné.

Tělesná kultura je sociokulturní systém, který jako výsledek činnosti, tvorby hodnot, vztahů a norem, zaopatřuje typickými tělocvičnými prostředky uspokojování zvláštních biologických a sociálních potřeb člověka v oblasti fyzického a z něj vyplývajících psychického a sociálního rozvoje, s cílem jeho socializace a kultivace. Je nedílnou součástí kultury a kulturního dědictví národa. Předmětem jejího hlavního zacílení je kulturní a společenský člověk, jako plnohodnotný člen společnosti. Mimo sportu (který je charakterizován výkonovou motivací), obsahuje tělesnou výchovu (záměrná pohybová aktivita, která vede k rozvoji a udržování fyzické zdatnosti) a pohybovou rekreaci (sloužící k regeneraci fyzických a psychických sil a aktivnímu odpočinku) (Hobza & Rektořík 2006, p.9).

- **Tělesná výchova** – je uskutečňována během pedagogického procesu, kde je využívána jako základní prostředek tělesných cvičení a aktivit, které slouží k tomu, aby byl člověk všestranně zdokonalován, stejně jako k rozvoji osobnosti člověka. Tělocvičný výkon však zde není chápán jako hlavní cíl, nýbrž jako prostředek.

- **Sport** – může být charakterizován jako pohybová činnost, jež má soutěžní charakter a řídí se určitými pravidly. Základní funkce, které sport plní, jsou funkce zdravotní i relaxační, také zahrnuje momenty soutěživosti, výkonu, příslušnosti ke skupině a regulovanou ventilaci agrese. V neposlední řadě se jedná o rekreační fyzickou aktivitu, která tvoří složku volného času a životního stylu ve vrcholové podobě, může však být prováděna i jako profese.

- **Pohybová rekreace** – jedná se o rozvíjející se a čínorodý koncept, který se zabývá využitím volného času, harmonickým utvářením osobnosti v oblasti somatického, psychického i psychosociálního rozvoje. Zároveň však musí být naplňovány představy a uspokojovány potřeby těch, jimž je pohybová rekreace určena, jedná se především o odpočinek, zábavu a vzdělání (Hobza & Rektořík, 2006).

## **POJETÍ SPORTU V SOUČASNÉ SPOLEČNOSTI**

Dle Durdové (2015) se po změnách společensko-politických poměrů po roce 1989 zásadně změnila i role sportu a tělesné výchovy, který jim připisoval minulý režim v oblasti společenských a politických vztahů, formování společenských postojů a manipulace. Sport a tělesná kultura se postupně, v průběhu let, stávají přirozenou a nedílnou součástí způsobu života celé společnosti.

Sport je společenským fenoménem po celém světě. V české společnosti datujeme nabytí sportu na významu na poslední čtvrtinu 19. století a následné upevnění postavení v průběhu 20. století. V současné době je společenský život bez sportu nepředstavitelný.

Celosvětově se pojem sport šíří pod heslem „Sport pro všechny“. Toto heslo má zdůrazňovat prapůvodní pojetí sportu, kde se soutěžení zaměřuje na překonávání jednotlivých stupňů zdatnosti jedince. I přesto je v moderní vyspělé společnosti znatelný nedostatek pohybu lidí, s čímž úzce souvisí vyšší výskyt srdečně-cévních a dalších civilizačních chorob (Novotný 2011).

### **2.1.1. DEFINICE SPORTU**

*„Sport se odvozuje od latinského „disportare“ a starofrancouzského „le désporter“, což znamená bavit se, příjemně trávit volný čas.“*

Postupem času se slovo sport začalo aplikovat na pohybové činnosti, pro které je charakteristická zvláštní forma i obsah, dále, že jsou vymezeny pravidly a prováděny soutěživou formou, závodně. To znamená, že pro sport je charakteristická selekce, což znamená, že eliminuje slabší jedince. Může se zdát, že takto chápou sport především teoretici sportu, zatímco širší veřejnosti je bližší chápání sportu podle Klapky-Jeroma a to sport, jako pohybová aktivita ve volném čase (Novotný 2011, p. 19).

*„Bílá kniha o sportu (2007) se opírá o definici Rady Evropy, kde se sportem rozumí veškeré formy tělesné aktivity, které jsou provozovány příležitostně nebo organizovaně, usilují o vyjádření nebo vylepšení fyzické kondice a duševní pohody, vytvoření společenských vztahů, či dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních.“*

Ekonomika každého vyspělého státu vytváří podmínky pro rozvoj sportu a naproti tomu sport je nápomocen v rozvoji národní ekonomiky. Proto na sport můžeme nahlížet jako na výrazný ekonomický faktor, jako na rychlým způsobem se rozvíjející, dynamické a hospodářské odvětví, které je významným přínosem pro národní hospodářství (Durdová 2015, p. 7).

## 2.2. ROZDĚLENÍ SPORTŮ

Za jedno z nejzažitéjších dělení sportu v našich podmínkách je dělení podle stupně výkonnosti. Rozdělujeme takto sport na vrcholový, výkonnostní a rekreační. K těmto pojmům můžeme také zařadit tzv. masový sport. Tento pojem se začal používat v souvislosti se snahou podporovat sport široké veřejnosti s cílem posílit její zdraví a fyzickou zdatnost.

Další možné rozdělení sportu je:

- **tradiční sport** – sportovní odvětví, či disciplíny, s přesně vymezenými pravidly, která obvykle mívají mezinárodní platnost. Můžeme zde zařadit známé kolektivní sporty, jako je například házená, fotbal, volejbal a basketbal. Dále individuální sporty jako třeba atletika, plavání, tenis a další,
- **sociokulturně orientovaný sport** – jedná se o činnosti, které se velmi podobají činnostem provozovaným v tradičním sportu, avšak jsou modifikovány a přizpůsobeny zájmům a fyzickým zdatnostem zúčastněných jedinců. Jako příklad zde může být použit jogging, který nahrazuje klasický běh,
- **alternativně orientovaný sport** – do popředí vstupují jiné hodnoty než materiální statky a společenská prestiž, sport v této podobě přispívá k humanizaci společnosti a kultivaci člověka. Pomáhá pěstovat solidaritu a spolupráci s jinými lidmi. Příkladem alternativně orientovaného sportu může být jízda na kole, která sloužila jako protest proti neúměrně se rozšiřujícímu automobilismu.

Další podstatné hledisko, z kterého sport můžeme rozdělit, je hledisko formy účasti. Toto hledisko rozlišuje sport na kolektivní (činnost jedince je ovlivněna činností ostatních zúčastněných jedinců) a individuální (sportující jedinec provádí aktivitu nezávisle na ostatních lidech). Dále můžeme sporty dělit dle věkové kategorie a to na sport dětský, mládežnický a sport dospělých, dle stupně organizace na organizovaný a neorganizovaný, další možností je dělení z hlediska míry účasti na aktivní a pasivní (divácký) sport (Slepičková, 2005).

### **2.2.1. VRCHOLOVÝ SPORT**

Vrcholový sport tvoří nejvyšší výkonnostní úroveň sportu. Nelze ho provozovat beze změn, nebo úprav na životním stylu. Je třeba v podstatě vytvořit nové sociální prostředí, neboť životní režim vrcholového sportovce se přizpůsobuje požadavkům sportu a tréninku, aby byla dosahována podstatná podmínka vrcholového sportu, kterou je dosahování maximálních sportovních výkonů. Je to druh aktivity, která přesahuje volný čas a jedinci jsou vybíráni selektivní formou podle míry talentu a tréninkových možností (Durdová 2015).

Dovalil (2012) tvrdí, že tato úroveň sportu je přirozeným vyvrcholením a pokračováním všech úrovní, jež vrcholové úrovni předcházely. V národním měřítku má každý sport vrcholovou úroveň, tato úroveň však nemusí být v mezinárodním srovnání schopná konkurence. Nejvyšší výkonnosti dosahují jen vynikající jedinci s vrozenými fyzickými i psychickými dispozicemi pro daný sport, kteří prošli mnohaletým a náročným tréninkem, díky němuž, mimo jiné, dosáhli opravdu mimořádných výkonů. Právě proto se také stávají populárními a zastávají ve společnosti často i významné postavení. Jedna z hlavních funkcí vrcholového sportu spočívá především v agitačním a propagačním působení na širokou veřejnost a to nejen v domácím prostředí, ale i v zahraničí, kde přebírá úlohu reprezentace. Právě proto jsou také sportovci – reprezentanti, právem oceňováni a podporováni a slouží, zejména pro mládež, jako úspěšné sportovní vzory, které se snaží, nejen ve sportovní oblasti, napodobit.

### **2.2.2. PROFESIONÁLNÍ SPORT**

Dle Dovalila (2012) je zvláštní kategorií profesionální sport, neboť úzce navazuje na sport vrcholový. To znamená, že z něj čerpá ty skutečně nejlepší jedince a jedince s nejvíce zkušenostmi. Profesionální sport nabízí zábavu pro nejširší veřejnost, v mnoha případech zprostředkovanou televizními přenosy a popularizovanou širokým spektrem médií. K dosažení svých předem stanovených cílů využívá veškeré metody tržní ekonomiky, mezi nimiž jedno z nejvýznamnějších postavení zaujímá reklama. Profesionální sport se zaměřuje především na sporty nejpobulárnější, nebo na sporty se silným ekonomickým zázemím.

*„Profesionál je v Evropské unii sportovec, pokud jej lze zařadit jako zaměstnance. Zaměstnancem v tomto smyslu je ten, kdo poskytuje pro druhé podle jejich příkazu výkony, za které jakožto protislužbu obdrží odměnu.“* (Hobza & Rektořík 2006, p. 35).

### **2.2.3. KOLEKTIVNÍ SPORT**

V kolektivním sportu není podstatný individuální výkon jednotlivých hráčů, nýbrž výsledek je značnou měrou ovlivněn součinností a souhrou celého týmu, přičemž je i činnost jedince ovlivňována činností ostatních spoluhráčů. Typickým znakem týmového sportu je kolektiv (Slepičková, 2015). Jedním z nejdůležitějších aspektů v kolektivním sportu jsou meziosobní vztahy. Ve sportovním týmu můžeme najít dva druhy základních vztahů a to je konkurence a spolupráce. Konkurenční vztahy se projevují zejména v otázkách nominace, odměn, pochval a jiných. Vztahy spolupráce jsou bezpodmínečnou nutností k dosažení co nejlepšího sportovního výsledku celého družstva (Dovalil, 2012).

## **2.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPORTU V ČR**

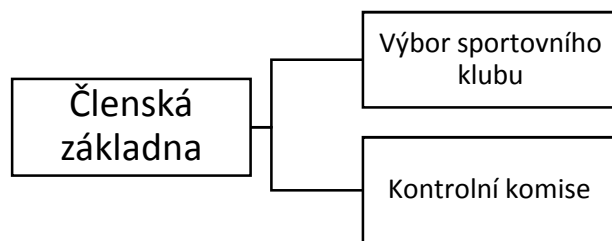
Od roku 1990, kdy došlo k zásadním změnám zejména v organizaci sportu, se Český svaz tělesné výchovy (ČSTV) transformoval z dobrovolné tělovýchovné organizace s jednotným disciplinárním řádem na občanské sdružení podle zákona o sdružování občanů (č. 83/1990Sb.) a jednotná organizace sportovní činnosti se zhroutila. ČSTV odpovídá svou činností i organizační strukturou evropskému standardu nevládních spolkových tělovýchovných a sportovních organizací.

Každý druh sportu je řízený svým samostatným svazem, v jehož kompetenci je i přijetí vlastního systému sankcí a formy jejich uplatňování podle disciplinárního řádu.

Ve většině případů jsou organizace v České republice působící v oblasti masového, výkonnostního a profesionálního sportu založeny jako akciové společnosti (a.s.), společnosti s ručením omezeným (s.r.o.), nebo příspěvkové organizace zřízené státem a obcemi.

Organizační strukturu si každá sportovní organizace buduje sama. Za dlouhé období vývoje organizační struktury, během kterého se v České republice sport provozuje, se ustálilo relativně funkční schéma, které se uplatňuje téměř ve všech sportovních organizacích. Základem je zde vazba mezi členskou základnou a řídicím orgánem (nejčastěji výborem sportovního klubu) (Kosík & Pacut, 2009).

Obr. 2.1 Schéma organizační struktury sportovní organizace (klubu)



Zdroj: vlastní zpracování dle Kosík a Pacut (2009)

### 2.3.1. ČESKÁ BASKETBALOVÁ FEDERACE

Česká basketbalová federace (ČBF) se sídlem v Praze, je zájmovým spolkem fyzických a právnických osob, provozujících basketbal, spolčených ve smyslu § 214 a následujících zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku. ČBF je právnickou osobou, jejíž hlavní činností je provozování basketbalu, jakožto veřejně prospěšné činnosti a další jakákoli vedlejší hospodářská činnost ČBF slouží výlučně k podpoře její hlavní činnosti.

ČBF je výhradním majitelem, vyhlášovatelem a organizátorem basketbalových soutěží a akcí na území ČR a výhradním vlastníkem všech komerčních, reklamních, televizních, rozhlasových, audiovizuálních i ostatních práv ve stanovách výslovně neuvedených, ale vztahujících se pouze ke všem soutěžím a akcím řízeným ČBF na území České republiky. Základním posláním a cílem činnosti ČBF je péče o všestranný rozvoj basketbalu v České

republiky a vytváření podmínek pro všechny jeho formy a výkonnostní stupně. Svému poslání a cílům dosahuje ČBF zejména tím, že rozvíjí basketbal a organizuje basketbalové soutěže na území ČR, zastupuje zájmy českého basketbalu v mezinárodních sportovních organizacích a vytváří organizační, ekonomické a materiální podmínky pro činnost svých členů a svých orgánů.

**Orgány ČBF jsou:**

- Valná hromada ČBF,
- Výbor ČBF,
- Dozorčí a odvolávací rada ČBF (Česká basketbalová federace, 2016, online).

### **2.3.2. ČESKÝ VOLEJBALOVÝ SVAZ**

Dle Kosíka a Pacuta (2009) je Český volejbalový svaz (ČVS) občanským sdružením ve smyslu zákona o sdružování občanů, se sídlem v Praze. Je právnickou osobou, která svou činnost provádí v souladu s Ústavou ČR a platnými zákony. ČVS je sdružen v Českém svazu tělesné výchovy a sportu s výhradou práva kdykoliv z něj vystoupit.

ČVS je výhradním majitelem, zřizovatelem a organizátorem volejbalových soutěží a akcí na území České republiky, které řídí svými orgány všech stupňů v duchu dokumentů Mezinárodní volejbalové federace (FIVB) a Evropské volejbalové konference (CEV) a na základě předpisů, které pro jejich řízení vydává. Soutěže vyhlašuje Správní rada ČVS. Soutěže řídí sportovně technická komise ČVS. Posláním ČVS je mimo jiné školit, doškolovat a zabezpečovat vzdělávání trenérů, rozhodčích a dalších odborných volejbalových kádřů.

**Orgány ČVS jsou:**

- Konference ČVS,
- Výbor ČVS,
- Správní rada ČVS,
- Orgány krajských volejbalových svazů,
- Orgány okresních volejbalových svazů,
- Revizní komise,
- orgány oddílů (Kosík a Pacut, 2009, p.39).



## 2.4. ZDROJE FINANCOVÁNÍ SPORTU

Neziskové organizace jsou financovány ze dvou zdrojů a to ze soukromých a z veřejných zdrojů, viz Tab. 2.1. Tyto zdroje financování můžeme rozdělit na pět hlavních složek:

- dotace ze státního rozpočtu a dotace z místních rozpočtů,
- příspěvky fondů a nadací (obvykle v podobě grantů),
- dary od občanů a firem,
- tržby z vlastní činnosti,
- členské příspěvky (Rektořík, 2007).

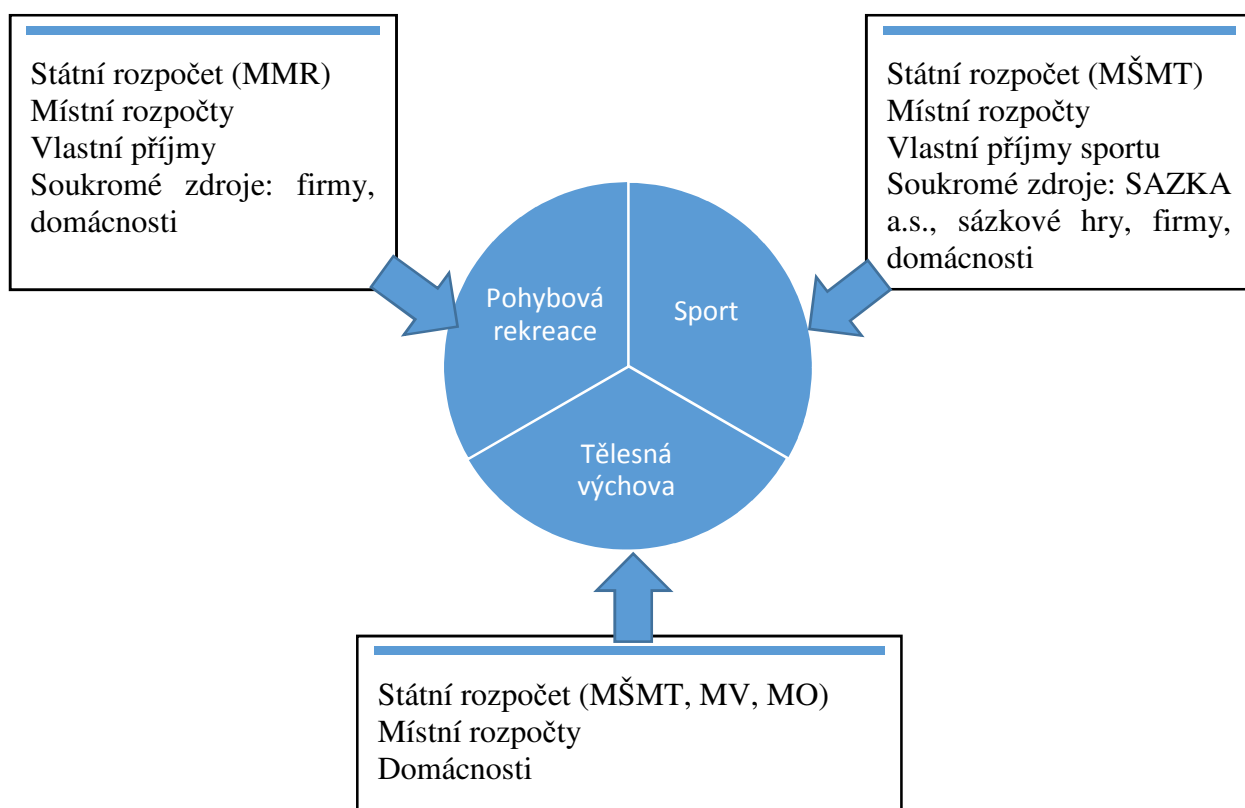
Tab. 2.1 Rozdělení veřejných a soukromých zdrojů financování

SOUKROMÉ ZDROJE	VEŘEJNÉ ZDROJE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Příspěvky fondů a nadací</li><li>• Dary od občanů a firem</li><li>• Tržby z vlastní činnosti</li><li>• Členské příspěvky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dotace ze státního rozpočtu a dotace z místních rozpočtů</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Rektoříka (2007)

Financování tělesné kultury a sportu je zajišťováno z veřejných a soukromých zdrojů, které mají své ekonomické opodstatnění a v mnoha případech dochází v obou zdrojových oblastech k prolínání financování, tudíž je často v této spojitosti připomínáno vícezdrojové financování sportu (Hobza a Rektořík, 2006). Podoba vícezdrojového financování sportu je zobrazena na následující straně, na velmi zjednodušeném schématu, viz Obr. 2.2.

Obr. 2.2 Schéma vícezdrojového financování kultury



Zdroj: vlastní zpracování dle Hobzy a Rektoříka (2006).

## 2.5. VEŘEJNÉ ZDROJE FINANCOVÁNÍ

Veřejnými zdroji financování rozumíme financování ze státního rozpočtu, který je nejvyšším typem veřejného rozpočtu a jeho konkrétní skladba je upravena konkrétním zákonem o státním rozpočtu a rozpočty krajů, měst a obcí (Durdová, 2015)

Česká republika, stejně jako většina evropských států, podporuje sport z úrovně ústřední vlády, stejně tak i z úrovně krajských i místních samospráv. Vlády používají pro transfery do sportovních klubů, u nás mající formu občanských sdružení, formy dotací. I přesto, že je typologie a terminologie dotací dosti komplikovaná, lze rozlišit dvě základní formy dotací a to dotace účelové (specifické) a dotace neúčelové. Obě dvě tyto formy dotací lze použít jak na financování běžných (provozních) potřeb, tak kapitálových (investičních) výdajů (Novotný, 2011).

### 2.5.1. ÚČELOVÉ DOTACE

Účelové dotace jsou dotace, jejichž poskytnutí je podmíněno předem stanoveným účelem, kde se příjemce zavazuje poskytovateli a je zodpovědný za použití dotací k předem stanovenému účelu.

Účelové dotace se dále člení na:

- **mandatorní dotace** – zákonná legislativa a navazující normy určují velikost a podmínky udělení dotace. Existují zde právně vynutitelné závazky poskytovatele dotace vůči příjemci dotace,
- **diskreční dotace** – naopak od mandatorních dotací nejsou podmínky a velikost dotací závazně stanoveny. Nejsou nárokové, obvykle mívají určen časový horizont poskytování. Tento typ dotací se uplatňuje především na specifických infrastrukturních projektech, či projektech týkajících se řešení následků živelných pohrom,
- **účelové dotace se spoluúčastí na financování** – jsou podmíněny spoluúčastí příjemce na financování daných výdajů. V případě, že na každou korunu dotace vynaloženou na určitou službu je třeba vynaložit stanovenou sumu z rozpočtu příjemce, hovoříme o *rovnocenné podmíněné účelové dotaci (dotace s otevřeným koncem)*. Je-li částka, jež poskytovatel v rámci dotace poskytuje, stanovena fixně, bez ohledu na výši vlastních zdrojů, které příjemce použije, jedná se o *nerovnocennou podmíněnou účelovou dotaci (dotace s uzavřeným koncem)*. Jistým přínosem spoluúčasti je, že dochází k motivaci příjemce dotace k větší zodpovědnosti za výdajové programy a ke zvyšování vlastních příjmů. Naproti tomu však zvýhodňují bohatší lokality, které nemají velké problémy se shromažďováním zdrojů.
- **Účelové dotace bez spoluúčasti na financování** – jedná se o pevnou částku, kterou poskytovatel poskytne příjemci na předem stanovený účel, bez ohledu na to, zda příjemce také vydává své finance na daný účel. Zpravidla je tento typ dotací používán na aktivity, které jsou prioritní pro ústřední vládu, ale málo

prioritní pro územní samosprávu, v neposlední řadě pak na financování externalit (Novotný, 2011)

### 2.5.2. NEÚČELOVÉ DOTACE

Neúčelové dotace jsou založeny na principu, že nejsou povinně vynakládány na určitý veřejný statek, poskytnutí dotace není podmíněno spoluúčastí a o užití rozhoduje příjemce. Příjemce obdrží dotaci na základě stanoveného kritéria, avšak na rozdíl od účelové dotace, užití dotace je zcela v kompetenci příjemce. Jsou-li splněna tato kritéria, tak můžeme dotaci nazvat jako *všeobecnou neúčelovou dotaci*. Bývají využívány k financování základní úrovně místních veřejných statků, a to podle vzorců uzákoněných v legislativě.

Neúčelové dotace je možno rozdělit dle způsobu zisku dotace na:

- **nárokové dotace** – příjemce (příkladem může být obec, nebo kraj) má na dotace automaticky nárok a dostává je pravidelně, bez toho, aniž by o ně musel žádat,
- **nenárokové dotace** – podmínkou je, že příjemce musí podat o dotaci žádost, musí splnit určitá kritéria a nemá na ně automaticky nárok. Každé žádosti o dotaci však není vyhověno, jelikož rozsah dotačních programů je omezen (Novotný, 2011).

### 2.5.3. MIMOŘÁDNÉ DOTACE

Územním rozpočtům lze poskytovat i mimořádné dotace ze státního rozpočtu v závislosti na jeho vývoj plnění a vzniku potřeby. Jsou poskytovány z všeobecné pokladní správy, jež je kapitolou státního rozpočtu spravovanou Ministerstvem financí ČR. Skladba těchto dotací je každoročně různá, neboť dotace jsou uvolňovány v průběhu roku a představují použití rezerv státního rozpočtu, nebo vyplývají z rozpočtových změn, zejména mezi resortním rozpočtem a rozpočtem obce. Mimořádné dotace mají investiční i neinvestiční charakter (Novotný, 2011).

## 2.6. SOUKROMÉ ZDROJE FINANCOVÁNÍ

Mimo financování sportu z veřejných zdrojů se sport rovněž financuje ze zdrojů soukromých, kde existuje celá řada možností, jak sportovní kluby mohou získat další potřebné finanční zdroje, které jsou nutné k zajištění správného chodu klubu. Mezi hlavní a nejdůležitější složky financování ze soukromých zdrojů můžeme zařadit: příjmy z vybraných členských příspěvků, příjmy plynoucí z podnikatelské činnosti, dary od občanů a firem a příspěvky fondů a nadací (Durdová, 2015). V podkapitolách níže uvedených jsou přiblíženy nejzásadnější zdroje financování plynoucí ze soukromých zdrojů.

### 2.6.1. ČLENSKÉ PŘÍSPĚVKY

V českých sportovních klubech se členské příspěvky vyskytují již tradičně. Jejich výši určuje a následně schvaluje valná hromada, která stanoví, jakým způsobem se tak stane. Rozdílnost ve výši příspěvků je jednak mezi jednotlivými zastřešujícími organizacemi (například Sokol, Sdružení technických sportů a podobně) a mezi jednotlivými sportovními odvětvími, kde jsou patrné rozdíly ve finanční náročnosti. Značné rozlišnosti panují i mezi jednotlivými regiony, kde se dá tvrdit, že celkově nejvyšší členské příspěvky jsou v pražských sportovních klubech, dále ve velkých městech a nejnižší příspěvky jsou naopak na vesnicích.

Členské příspěvky můžeme kategorizovat na tři základní skupiny:

- **zápisné** – jednorázový druh příspěvku, jenž se uplatňuje jen a pouze při vstupu nového člena do sportovního klubu, jedná se vlastně o jakýsi poplatek za evidenci nového člena. Tento příspěvek je hojně užíván například v golfových klubech.
- **členské příspěvky** – členové platí příspěvek jednou ročně a výtěžek z těchto příspěvků bývá využíván k financování aparátu zastřešující organizace a aparátu sportovního klubu
- **oddílové příspěvky** – mohou se platit jedenkrát měsíčně, avšak bývají placeny jedenkrát ročně. Slouží čistě k financování činnosti oddílu (Novotný, 2011).

## 2.6.2. PŘÍJMY Z PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI

I přesto, že jsou sportovní organizace z rozhodující části organizacemi neziskovými a jejich hlavním účelem není dosahování zisku, tak provozují vlastní podnikatelskou činnost, jež zajišťuje dosažení finanční soběstačnosti organizace. Hlavně díky provozování podnikatelské činnosti se značné množství neziskových organizací transformuje na obchodní společnosti a jako nejčastější formu volí podobu společnosti s ručením omezením, nebo akciovou společnost (Durdová, 2015).

- **Společnost s ručením omezením** – jedná se o kapitálovou společnost, kde je definičním znakem rozsah ručení společníků za dluhy společnosti, kdy ručí společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnily vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění,
- **akciová společnost** – jedná se o obchodní společnost, jejíž základní kapitál je rozložen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společníci za dluhy společnosti neručí svým majetkem, nýbrž za porušení svých závazků ručí celým svým majetkem společnost sama (Rozeňal, 2014).

Mezi nejčastější typy podnikatelských činností se řadí například:

- **nabídka reklamních služeb** - kterou chápeme jako výdělečnou činnost, která spočívá v prodeji sportu jako prostředku používaného k propagaci soukromých subjektů a jejich produktů,
- **prodej sportovního vybavení a zboží,**
- **pronájmy** – finance, které jsou získávány z pronájmu sportovišť jiným organizacím, nebo soukromým subjektům,
- **prodej nemovitostí** – zpravidla se prodávají nemovitosti, které nejsou klubem využívány,
- **poskytování poradenských služeb,**
- **prodej občerstvení a poskytování pohostinských služeb** (Durdová, 2015).

### 2.6.3. SPONZORSKÉ PŘÍSPĚVKY

Je to druh příspěvku, díky němuž klub získává účelové peníze na soutěž, na ceny, na tréninkové náборы a podobně. Obecně však podstata sponzorství nezávisí jen na peněžních prostředcích, ale také se sponzorstvím poskytujícím věcné prostředky a služby. Ve své podstatě jej chápeme jako partnerský vztah mezi hospodářstvím a sportem, kdy dochází k bezprecedentní reciprocitě. Sponzor očekává od sponzorovaného jistou protislužbu (může se jednat o rozšíření, nebo zviditelnění reklamy), zatímco sponzorovaný očekává od sponzora za svou sportovní aktivitu finanční, nebo materiálové protislužby. Tento vztah je postaven na základním principu: **SLUŽBY X PROTISLUŽBY** (Novotný, 2011).

### 2.7. ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ

Fundraising, neboli získávání peněžních prostředků je nezbytná činnost, kterou musí nezisková organizace provádět, chce-li pracovat dobře a profesionálně. Musí tedy získat určitý peněžní příspěvek, ať už se jedná o státní dotaci, nadační grant, nebo movitějšího podnikatele, který by byl ochoten stát se dárce, či sponzorem. Fundraising tedy představuje různé postupy a metody, jak získat peněžní, nebo jiné prostředky pro bezproblémový chod neziskové organizace. Můžeme ho definovat jako získávání prostředků, případně hledání zdrojů, které má pomoci, zejména neziskovým organizacím, zbavit se nedostatku finančních prostředků.

Mezi hlavní způsoby získávání peněžních darů patří hromadný, nebo adresný dopis, benefiční akce, osobní, či telefonický rozhovor, písemná žádost o grant, osobní návštěva předem vytipovaných možných dárců. Důležité je také správné vymezení okruhu dárců a efektivní plánování (Rektořík 2007).

### 3. ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ

V této kapitole budou blíže specifikovány vybrané sportovní kluby, provedena analýza jejich sportovního odvětví, historie, organizační struktury a financování, které zahrnuje bližší analýzu hospodaření klubů v pětiletém období a následnou podrobnější analýzu jejich výnosů a nákladů.

#### 3.1. BASKETBAL

Basketbal můžeme zařadit mezi míčové kolektivní kontaktní sporty. Podstatou hry je, že se dvě družstva po pěti hráčích snaží získat co nejvíce bodů vhozením míče do soupeřovy obroučky. Pokud je hod proveden před lajnou tříbodových hodů, získá tým za každý úspěšný hod dva body, pokud je hod proveden za touto lajnou, tým získává body tři. Volný, neboli trestný hod, je ohodnocen jedním bodem. Pravidla hry dělají basketbal velmi rychlým a útočným sportem, který je ze všech míčových sportů nejvíce náročný na dovednost.

Historicky první zmínka o basketbalu je z roku 1891, v roce 1893 se hra poprvé dostala do Evropy a v roce 1936 se stala olympijskou disciplínou na olympijských hrách v Berlíně (Fourny, 2003).

**Hráč basketbalu** – všeobecně známým faktem je, že basketbalisté dosahují nadměrně velké výšky, jako příklad můžeme poukázat na průměrnou výšku v Národní basketbalové asociaci (NBA), která se v současné době pohybuje okolo 200 centimetrů. Hráč basketbalu by měl být především rychlý, rozhodný a mít odpovídající atletické schopnosti, jako je explozivní síla, koordinace a zrychlení, které jsou dosaženy tréninkem. Podle výzkumu je potvrzeno, že pohyb se hráči zautomatizuje až po provedení 200 000 opakování. Podmínkou vrcholového hráče je, že musí být schopen podat perfektní výkon za podmínek maximální zátěže, stresu a tlaku (Grasgruber a Cacek, 2008).

##### 3.1.1. BK OPAVA

Basketbalový klub Opava (BK Opava), logo klubu viz Obr. 3.1, je klub s dlouholetou tradicí. V roce 2015 uplynulo již sedmdesát let od historicky první zmínky o založení organizovaného basketbalu v Opavě, z toho vyplývá, že klub byl založen v roce 1945. Družstvo



spadalo pod opavský Sokol a první dochovaná soupiska, jež nese jména zakládajících členů, se vztahuje přesně k datu 15. 12. 1945.

Až do roku 1993 působil opavský basketbal jak v mládežnických, tak i v dospělých kategoriích, v nižších výkonnostních úrovních. Zásadní zlom nastal v roce 1993. V tomto roce získal BK Opava silného sponzora, soukromou firmu ICEC, který do klubu přinesl potřebné finance, které zajistily klubu možnost se profesionalizovat. Následně se klub přejmenoval na ICEC Opava Basketbal. Pod tímto názvem Opava postupuje v sezoně 1995/1996 do nejvyšší ligy, kde se jí ihned podaří první historický úspěch, kterým je získání titulu Mistr České republiky a zároveň se stává vítězem Českého poháru. Tímto rokem startuje období, které je všeobecně pro každého opavského fanouška basketbalu známé jako „zlatá éra“. Toto období trvá až do roku 2003/2004. V těchto letech se opavský basketbal stává jedním z nejúspěšnějších celků v ČR a zapisuje se do novodobé historie českého basketbalu. V konečném období „zlaté éry“ se klub potýká se špatnou ekonomickou situací, která je spojena s odchodem generálního sponzora. Následky se dostavují hned v následujícím hráčském období, kdy se nepodařilo udržet úspěšný tým, včetně trenéra a klub sestupuje do první ligy, odkud se podaří postoupit zpět do extraligy až za tři roky. Od sezony 2013/2014, kdy se podařilo po letech získat bronzovou medaili, se BK Opava drží v horní polovině tabulky.

BK Opava se věnuje výhradně mužské složce basketbalu. Kromě právní formy občanského sdružení, má pro účely profesionálního fungování A-týmu zřízenou obchodní společnost ve formě akciové společnosti. Aktuálně má zastoupení ve všech věkových kategoriích, včetně přípravek. Neboť hlavní myšlenkou opavského basketbalu je vytvoření jakési „hráčské pyramidy“, kdy si klub sám vychovává hráče do extraligového A-týmu, je práce s mládeží pro něj prioritou. Tato dlouholetá práce se v posledních letech začíná projevovat na hráčském kádru, neboť v posledních sezonách stabilně za A-tým nastupují dva její odchovanci a to jmenovitě Viktor Cvek a Miroslav Kvapil, kteří byli, mimo jiné, i členy mládežnických reprezentačních družstev na evropských šampionátech.

Přehled soutěží jednotlivých věkových kategorií:

- minižáci – oblastní přebor,
- mladší žáci – žákovská liga,
- žáci – žákovská liga,

- kadeti – 1. liga,
- junioři – 1. liga
- muži:
  - A-tým – Kooperativa národní basketbalová liga
  - B-tým – 1. liga.

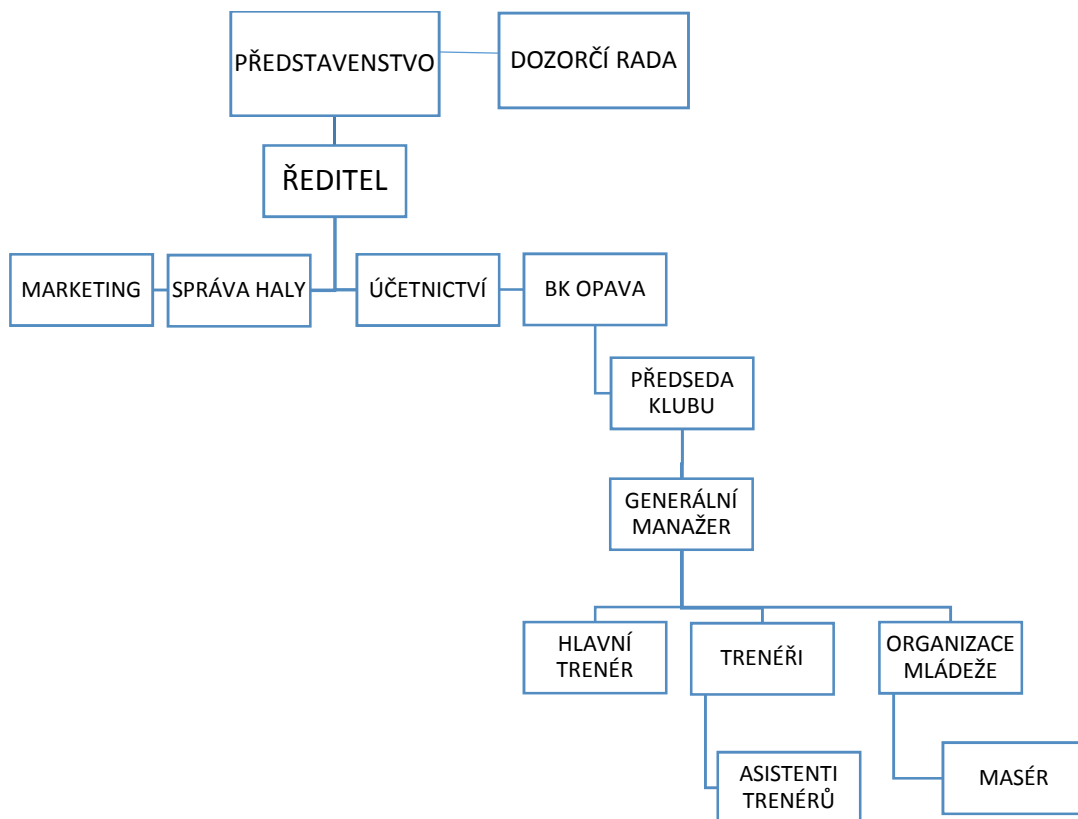
Obr. 3.1 Aktuální logo BK Opava



Zdroj: [http://www.bkopava.cz/download/BK-Opava\\_logo.jpg](http://www.bkopava.cz/download/BK-Opava_logo.jpg)

### 3.1.2. ORGANIZAČNÍ SCHÉMA BK OPAVA

Obr. 3.2 Organizační schéma BK Opava a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování

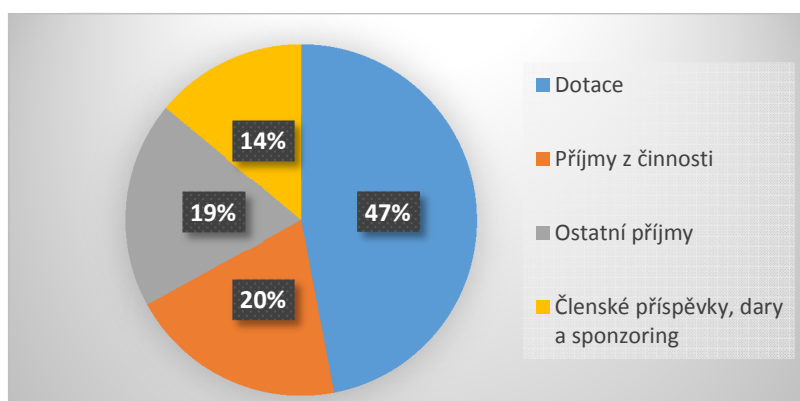
Jak vyplývá ze shora zobrazeného schématu, viz Obr. 3.2, BK Opava spadá pod obchodní společnost BK Opava a.s., která byla zřízena pro profesionální provozování sportovní činnosti. Veškeré akcie společnosti však vlastní město Opava, které je stoprocentním akcionářem společnosti a zároveň hlavním sponzorem klubu. V čele společnosti stojí představenstvo, dozorčí rada a ředitel, kteří se starají o fungování společnosti. Představenstvo, stejně jako dozorčí radu, tvoří tři členové, ředitelem společnosti je Ladislav Schreiber. Samotný klub BK Opava řídí předseda klubu, rovněž se jedná o pana Ladislava Schreibera a generálního manažer Mgr. Dušan Štěníčka. Hlavním trenérem je Mgr. Petr Czudek a hlavním trenérem mládeže je David Klapetek. BK Opava provozuje svou činnost ve Víceúčelové hale Opava, sídlící na ulici Žižkově v Opavě. Vlastníkem Víceúčelové haly je město Opava, které je zároveň 100% akcionářem basketbalového týmu BK Opava. Město zde tudíž uplatňuje takovou politiku, že

veškeré výnosy ze správy a pronájmu haly proudí zpět do basketbalového klubu a tyto výnosy se stávají jedním z hlavních výnosů BK Opava.

### 3.1.3. FINANCOVÁNÍ BK OPAVA

Klub uplatňuje způsob vícezdrojového financování. Znamená to, že přijímá peněžní prostředky z více zdrojů, což chrání klub před krachem, jelikož není závislý jen na jednom finančním zdroji, v případě nedodržení jeho závazku. V uplynulé sezoně 2015/2016 byly hlavním zdrojem příjmů dotace od Statutárního města Opava, které je mimo jiné i hlavním sponzorem klubu. Tyto dotace tvoří v pětiletém průměru asi 47 procent z celkových příjmů klubu. Dalšími zdroji příjmů jsou pak dotace poskytované ČBF. Zbývající procenta zaujímají především příjmy ze vstupného, reklamy a z pronájmu haly (asi 20%), dále pak ostatní příjmy (přibližně 19%). Mezi zbývajících 14% zdrojů financování řadíme členské příspěvky, dary a sponzoring, viz Graf 3.1. Nesmí však být opomenuto, že z celkových příjmů klubu, je přibližně 80% vynaloženo na profesionální působení A týmu a zbývajících 20% je použito na financování mládeže.

Graf 3.1 Zdroje financování BK Opava



Zdroj: vlastní šetření

V současné sezoně klub podporuje celkem 24 sponzorů, viz Obr. 3.3. Nejzásadněji však přispívá město Opava, ostatní sponzoři klubu neposkytují zásadnější částku, někteří poskytují klubu sportovní vybavení, služby, či slevy na produkty.

Obr. 3.3 Seznam sponzorů pro aktuální sezonu



Zdroj: <http://www.bkopava.cz/partneri/>

## HOSPODAŘENÍ KLUBU

Basketbalový klub Opava se snaží vykazovat vyrovnaný výsledek hospodaření, který je sestaven z výnosů a nákladů, jejichž účetním obdobím je vždy hráčská sezona, nikoliv kalendářní rok. Dle Tab. 3.1 v pětiletém období (2011/2012 – 2015/2016) klub vykazoval celkem čtyřikrát záporný hospodářský výsledek, jen v sezoně 2012/2013, vykázal výsledek hospodaření kladný, avšak v poměru s celkovými výnosy a náklady klubu, jsou kladné zůstatky vyplývající z výsledku hospodaření, zanedbatelné.

Tab. 3.1 Hospodářské výsledky BK Opava v letech 2011 - 2016

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Výnosy (v tis. Kč)	12 452,60 Kč	13 623,60 Kč	13 295,10 Kč	15 381,90 Kč	14 300,00 Kč
Náklady (v tis. Kč)	12 464,40 Kč	13 586,10 Kč	13 313,80 Kč	15 389,20 Kč	14 321,20 Kč
Hospodářský výsledek (v tis. Kč)	- 11,80 Kč	37,50 Kč	- 18,70 Kč	- 7,30 Kč	- 21,20 Kč

Zdroj: vlastní šetření

## VÝNOSY BK OPAVA

Dle Tab. 3.2 celkové výnosy klubu od roku 2011 do roku 2015 vykazují trend růstu. Domnívám se, že celkové výnosy rostou v závislosti na celkovém umístění A-týmu v daném roce, neboť nejnižší výnosy jsou v sezoně 2011/2012, kdy mužstvo A-týmu skončilo v nejvyšší soutěži na nejnižší možné čtrnácté příčce a muselo o udržení v soutěži bojovat v baráži, kde nakonec opavský tým svou účast v národní basketbalové lize obhájil. Následující sezonu si opavští basketbalisté o dvě příčky polepšili a vybojovali dvanácté místo. Toto umístění však neumožnilo zařadit se do vyřazovacích kol play-off a sezona tak byla ukončena již v tomto předkole play-off.

Následující sezona však po výměně trenéra Davida Klapetka za Petra Czudka přináší až neočekávaný výsledek a to postup do semifinále a následný zisk bronzového kovu, který spustil opět po dlouhé době v Opavě jakýsi „basketbalový boom.“ Díky tomuto umístění jsou v další sezoně 2014/2015 celkové výnosy klubu o více než dva miliony vyšší, než v předchozím roce. I v této sezoně se klubu podařilo probojovat až do semifinále, kde však tým podlehl klubu BK Ariete Prostějov a celkové třetí místo neobhájil. V sezoně 2015/2016 celkové výnosy oproti předcházejícímu roku opět klesly a klub se po základní části soutěže umístil na čtvrtém místě, tudíž ve čtvrtfinále narazil na pátý celek BK JIP Pardubice a účast v semifinále, po vyrovnané čtvrtfinálové sérii, bohužel neobhájil.

Celkové procentuální složení výnosu je vyobrazeno na grafu 3.2, následné procentuální rozdělení vnějších a vnitřních zdrojů financování na grafu 3.3 a na grafu 3.3 jsou podrobněji zanalyzovány vnější zdroje financování.

Tab. 3.2 Přehled výnosů BK Opava

BK OPAVA (veškeré částky jsou uvedeny v tis. Kč)	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Výnosy celkem</b>	<b>12 452,6</b>	<b>13 623,6</b>	<b>13 295,1</b>	<b>15 381,9</b>	<b>14 300,0</b>
<b>Dotace od Statutárního města Opavy</b>	5 580,0	7 380,0	5 800,0	6 900,0	6 400,0
<b>Ostatní příspěvky - organizací, jednotlivců, dary aj.</b>	231,4	273,8	420,0	254,0	200,0
<b>Dotace z Moravskoslezského kraje</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Tržby ze vstupného, z reklamy a nájmu haly</b>	2 460,3	2 463,8	2 987,6	2 987,5	3 200,0
<b>Provozní dotace</b>	1 100,0	860,0	1 050,0	1 523,0	980,0
<b>Ostatní výnosy</b>	2 570,4	2 135,6	2 400,0	2 963,0	2 940,0
<b>Členské příspěvky</b>	170,3	190,4	367,5	389,4	280,0
<b>Dotace ze svazu, zastřešující organizace</b>	340,2	320,0	270,0	365,0	300,0

Zdroj: vlastní šetření

Mezi celkové výnosy jsou zařazeny:

#### **Dotace**

Dotace patří mezi nejdůležitější finanční podporu BK Opava. Nejzásadnější finanční prostředky do klubu vkládá Statutární město Opava. Jelikož BK Opava jako jediný klub v Opavě hraje nejvyšší národní soutěž, patří zároveň s fotbalovým Slezským FC Opava (hrajícím druhou nejvyšší ligu) a hokejovým HC Slezan (hrajícím třetí nejvyšší ligu), mezi pouhé tři profesionální kluby v Opavě, je každoroční podpora města velmi štědrá. Dalšími dotacemi, které klub každoročně přijímá, jsou účelové dotace a v neposlední řadě dotace od České basketbalové federace, které jsou klubu zprostředkovány skrze Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, avšak tyto dotace jsou poskytovány pouze do mládežnické složky.

#### **Tržby klubu**

Tržby klubu jsou rozděleny na tři části a to na tržby ze vstupného, reklamy a nájmu haly. Cena vstupného na mistrovská utkání A-týmu činí 90 Kč pro muže. Ženy a děti mají vstup zdarma, avšak v období vyřazovacích zápasů play-off a následných semifinálových a

finálových utkáních, jsou zpoplatněny i tyto vstupy a to symbolickou částkou 20,-Kč. V daném případě není důvodem navýšení rozpočtu klubu, ale výrazná snaha klubu zajistit každému divákovi a fanouškovi své místo v hale k sezení, neboť tento sport je ve městě Opava natolik oblíbeným a populárním, že v období play-off jsou tyto zápasy hlavní událostí města. Proto je zcela obvyklé, že opavská víceúčelová sportovní hala v těchto dnech naplní svou kapacitu 3006 míst beze zbytku. Tržby z reklamy pramení zejména z prodeje reklamních ploch, které jsou umístěny například na dresech hráčů, plakátech, bannerech, případně i na domácí palubovce. Třetí podstatnou část zahrnují tržby z nájmu haly. Jak už název haly napovídá, jedná se o moderní víceúčelovou halu, která je v hojném množství pronajímána na kulturní a sportovní akce všech odvětví, příkladem mohou být koncerty, taneční soutěže, sportovní turnaje neprofesionálních týmů, veletrhy různorodých odvětví (například tetovací show Tattoo Session Silesia) a mezinárodní turnaje především volejbalové reprezentace (turnaje Evropské ligy).

### **Ostatní výnosy**

Mezi ostatní výnosy klubu jsou zařazeny především výnosy plynoucí ze správy haly. Neboť součástí Víceúčelové sportovní haly v Opavě je i hotel s restaurací, jsou správou haly míněny činnosti, související s jejich provozem a následné výnosy z této činnosti. Restaurace je otevřena pro širokou veřejnost každý den od 16:00 do 22:00 hodin a nabízí především pokrmy připravované z italských surovin, které jsou doplňovány regionálním masem z místních farem. Je samozřejmostí, že v restauraci jsou stravováni také hoteloví hosté. Jedná se o čtyřhvězdičkový hotel s bezbariérovým přístupem, který je tvořen dvěma apartmány a devatenácti dvoulůžkovými pokoji. Součástí hotelu je mimo jiné i wellness centrum. Cena pokoje pro dvě osoby činí denně 1940,-Kč a zahrnuje ubytování včetně snídaně.

### **Ostatní příspěvky**

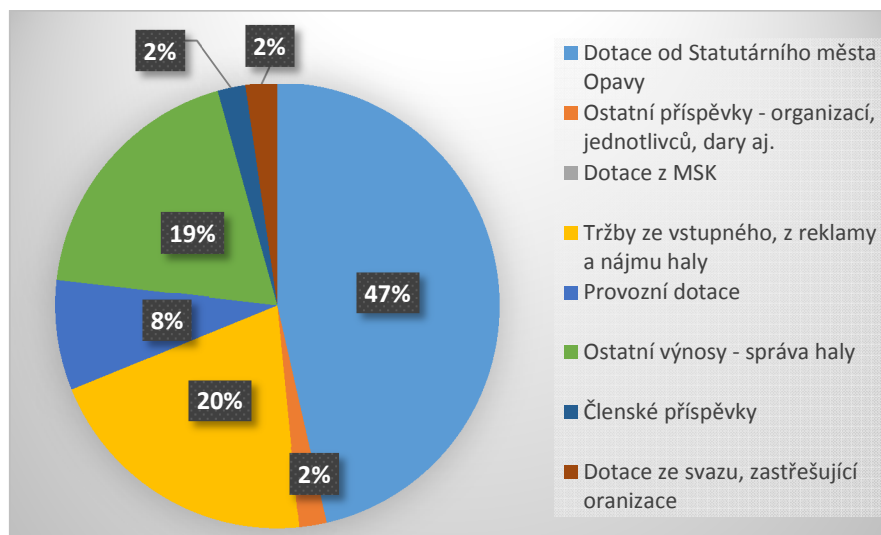
Ostatní příspěvky jsou tvořeny příspěvky, které klub obdržel nenárokově na jakoukoliv protislužbu, od jednotlivců, či ostatních organizací. Tyto příspěvky mohou vykazovat finanční podobu, či podobu hmotného daru.



## Členské příspěvky

Neboť BK Opava oplývá širokou členskou základnou, která se každoročně rozšiřuje, vykazují výnosy ze členských příspěvků, od roku 2011, progresivní růst a jsou o poznání vyšší, než ostatní příspěvky jednotlivců, či dárců. Důsledkem progresivního růstu může být růst popularity basketbalu v Opavě. Ovšem výjimkou je poslední rok, kdy tyto výnosy klesly především díky slabšímu ročníku mládeže. Členské příspěvky jsou placeny dvakrát do roka a půlroční částka činí 1500,- Kč pro všechny členy basketbalového klubu.

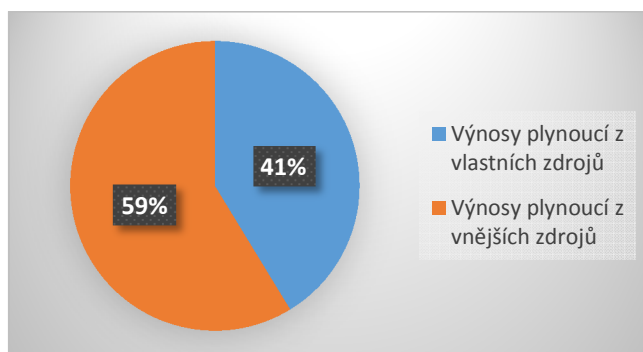
Graf: 3.2 Procentuální znázornění složení výnosů BK Opava



Zdroj: vlastní šetření

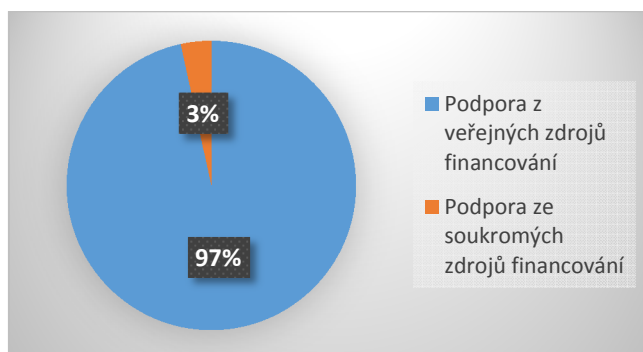
Při analýze výnosů je zřejmé, že větší část výnosů je tvořena výnosy plynoucími z vnějších zdrojů, které z celku tvoří 59%, zbývajících 41% je tvořeno výnosy plynoucími z vlastních zdrojů, viz Graf 3.3. V následné analýze výnosů plynoucích z vnějších zdrojů, je dle grafu 3.4 zřejmé, že téměř celou tuto složku zastupuje podpora z veřejných zdrojů financování, tato podpora činí 97%. Jak již bylo řečeno výše, hlavním zdrojem těchto příjmů je Statutární město Opava, které klub podporuje formou dotací. Tudíž podpora plynoucí ze soukromých zdrojů je se svými 3% zanedbatelná. Oba dva tyto grafy vypovídají hodnotami tvořenými z pětiletého období fungování klubu.

Graf 3.3 Rozdělení vnějších a vlastních zdrojů



Zdroj: vlastní šetření

Graf 3.4 Rozdělení vnějších zdrojů financování



Zdroj: vlastní šetření

## NÁKLADY BK OPAVA

Mezi nejvyšší náklady BK Opava stabilně řadíme náklady spojené s finančními prostředky vynaloženými na odměny hráčů, trenérů a dalších zaměstnanců basketbalového klubu. Dle grafu 3.5 tyto náklady tvoří celých 67% z celkových nákladů. Nejvyšší podíl nákladů náleží na odměny trenérů - 30%, odměny hráčů - 25% a zbývajících 12% náleží na příjmy zaměstnanců. Další velmi důležitou složkou jsou náklady spojené s dopravou, která činí 9%. Zbývajících procentuální složení jednotlivých nákladů je zobrazeno v již zmiňovaném grafu, pokud však náklady na danou položku, po zaokrouhlení, nevykázaly alespoň 1% podíl, pak v grafu uvedeny nejsou. Co určitě stojí za povšimnutí v Tab. 3.3, je, že v sezoně 2012/2013

jsou, v porovnání s celým pětiletým obdobím, nejvyšší náklady na odměny hráčů. Tyto náklady se oproti minulému období zvýšily o necelé dva miliony korun díky hráčsky neúspěšné předcházející sezoně, kdy v důsledku těchto neuspokojivých výsledků tým bojoval o nejvyšší ligu v baráži. Klub tak byl donucen změnit hráčský kádr a nakoupit papírově silnější zahraniční hráče, kteří však byli finančně náročnější, než dosavadní hráči. Celkově těchto zahraničních akvizic bylo pět a ani v tomto ročníku Opava neobsadila uspokojivou příčku, proto se klub vrátil ke své původní filozofii, která se v minulých letech, letech největší slávy, osvědčila a funguje i nyní. Tato filozofie je založena především na dobrém kolektivu, který je podpořen ryze českými hráči. Po dvou letech neúspěchu si tak tým konečně „sedl“ jako celek jak z hráčského, tak i z lidského hlediska, což je při provozování kolektivního sportu velmi důležité. Tudíž v posledních čtyřech letech, včetně aktuálně probíhající sezony, klub bojuje o medaile, i přes nižší náklady na odměny hráčů.

Tab. 3.3 Celkové náklady BK Opava

BK OPAVA (veškeré částky jsou uvedeny v tis. Kč)	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Náklady celkem</b>	<b>12 464,4</b>	<b>13 586,1</b>	<b>13 313,8</b>	<b>15 389,2</b>	<b>14 321,2</b>
Náklady na DDHM - sportovní materiál	476,3	496,3	598,4	670,3	548,3
Nájemné prostor pro zabezpečení činnosti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Doprava v rámci činnosti	950,4	1 453,8	1 145,3	1 350,2	1 003,4
Startovné v mistrovských soutěžích a utkáních	35,0	39,0	25,0	45,0	27,2
Ubytování (např. sportovců, členů organizace apod.)	305,0	362,4	163,0	450,0	200,0
Stravné a pitný nealko režim	173,2	74,2	126,8	140,0	140,0
Propagace činností nebo akcí	160,7	150,4	320,0	473,2	500,3
Náklady na zdravotní, metodické, technické a servisní zabezpečení	85,2	64,3	59,0	78,2	50,0
Náklady na zajištění rozhodčích	203,9	178,0	347,8	298,7	206,0
Provozní náklady (energie)	1 270,8	1 023,6	1 340,0	1 678,2	1 400,6
Školení a doškolení (např. trenérů)	35,0	39,0	69,0	40,0	50,0
Daně a poplatky	12,0	18,0	17,0	14,0	20,0
Náklady na reprezentaci	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Služby, tel, poplatky bankám	270,0	247,3	308,4	548,0	351,0
Poplatky svazům	190,6	136,8	85,0	89,3	100,0
Odměny hráčů	2 640,0	4 060,0	3 350,6	3 563,1	3 800,0
Zaměstnanci - sport a správa haly	1 650,3	1 320,0	1 342,4	1 950,0	1 620,4
Finanční náklady	16,0	23,0	21,0	34,0	4,0
Osobní náklady (trenéři, instruktoři, lektoři)	3 990,0	3 900,0	3 995,1	3 967,0	4 300,0

Zdroj: vlastní šetření

Mezi náklady BK Opava patří veškeré náklady uvedené v Tab. 3.3, ty nejpodstatnější náklady jsou vysvětleny níže:

### **Osobní náklady**

Osobní náklady tvoří vůbec tu největší složku vynaložených nákladů. Do této kategorie jsou zařazeny platy jednotlivých trenérů, instruktorů a lektorů. Jelikož má klub opravdu velmi širokou členskou základnu a to hlavně v mládežnických kategoriích, je proto zapotřebí mít dostačující počet trenérů pro každý tým, včetně přípravek, kterých je nejpočetnější množství (10 týmů), které mají, stejně jako ostatní týmy, vlastního trenéra a asistenta. A-tým mužů má kromě hlavního trenéra a asistenta také kondičního trenéra.

### **Odměny hráčů**

Každý hráč A-týmu pobírá měsíčně fixní částku, která je v průběhu sezony neměnná. Klub uplatňuje filozofii pevných měsíčních odměn, které jsou před začátkem roku smluvně sjednány profesionální hráčskou smlouvou. Oproti jiným týmům v Národní basketbalové lize, které hospodaří s podobným rozpočtem, jsou tyto měsíční odměny vyšší, nejsou však vypláceny prémie na jednotlivá mistrovská utkání, jak je v ostatních týmech zvykem. Kromě hráčů A-týmu pobírají odměny ještě hráči rezervy (B-týmu) a to jen nárazově, ve formě prémie, které jsou vyhlašovány pouze na některá důležitá utkání. Jelikož jsou všichni hráči osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ) zaregistrované u příslušného finančního úřadu, Okresní správy sociálního zabezpečení (OSSZ) a zdravotní pojišťovny, kde své příjmy zdaňují a odvádějí pojistné na sociální a zdravotní pojištění, může klub položku odměn hráčů uplatňovat jako své náklady.

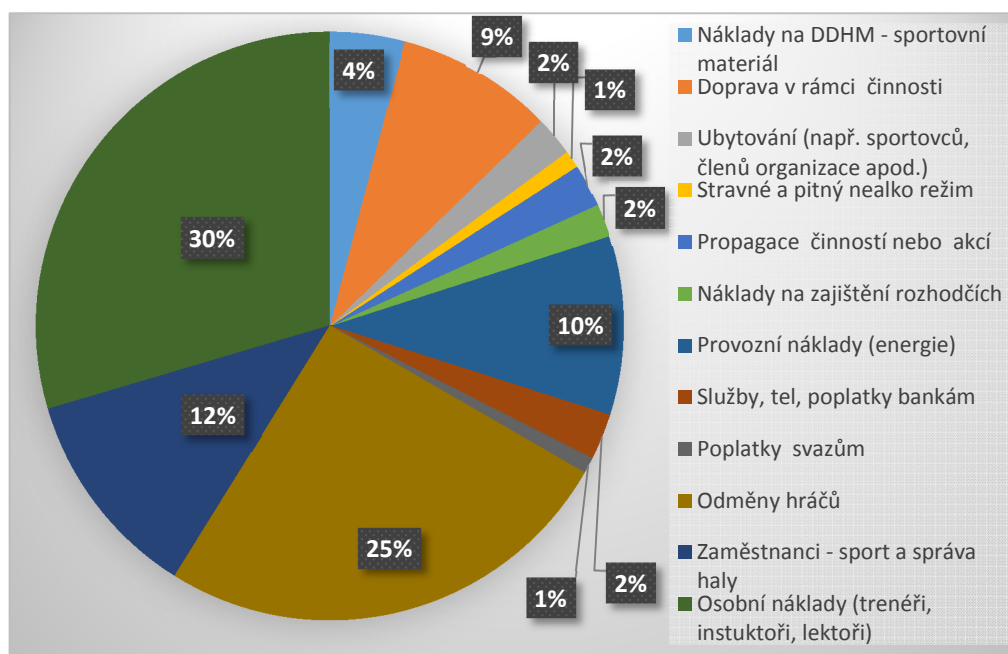
### **Provozní náklady**

V daném případě se jedná o náklady spojené s vynaložením peněžních prostředků na energie potřebné k vykonávání činnosti basketbalového klubu. Jde například o energie spojené s vytápěním, klimatizací, osvětlením haly a dalších prostor, atd. Nutno dodat, že se nejedná jen o prostory opavské Víceúčelové haly, ale i prostory „malé haly“ na Mařádkově ulici v Opavě, která slouží pro potřeby nejmladších mládežnických celků.

## Doprava v rámci činnosti

Jedná se o náklady spojené s cestováním jednotlivých celků na utkání v rámci celé České republiky. K těmto účelům klub využívá autobusovou dopravu společnosti Autobusová doprava – Josef Martikán. Tomuto dopravci je hrazeno smluvně určenou fixní částkou za 1 km cesty. Např. jedna cesta na mistrovský zápas do Děčína a zpět činí okolo 30.000,-Kč.

Graf 3.5 Procentuální složení nákladů BK Opava



Zdroj: vlastní šetření

## 3.2. VOLEJBAL

Volejbal řadíme mezi kolektivní bezkontaktní míčové sporty. Jde o hru, kde proti sobě nastupují dvě družstva po šesti hráčích s cílem přehrát míč takovým způsobem, aby se dotkl země na soupeřově ohraničeném hřišti. Hraje se na tři vítězné sety, přičemž set má 25 bodů (v případě poměru setů 2:2, má rozhodující pátý set, tzv. tie-break, bodů pouze 15) a musí být ukončen rozdílem dvou bodů. Tudíž při shodě 24:24 se hraje do stavu, než jeden ze soupeřů vyhrává o dva body.

Původní hru s názvem mintonette, ze které vzešel volejbal, vymyslel Američan William G. Morgan. Mělo jít o kompromis mezi basketbalem a tenisem, načež se hra dostala z Ameriky do Evropy, kde se za krátkou dobu stala masovou zábavou. V roce 1924 se volejbal poprvé vyskytl na olympijských hrách v Paříži a od založení FIVB v roce 1947 se stal oficiálně uznávaným sportem (Fourny, 2003).

**Hráč volejbalu** – jelikož je volejbal hrou vyžadující velmi specifické tělesné parametry vyplývající z výšky sítě (ženská síť je ve výšce 224 centimetrů a mužská síť je ve výšce 243 centimetrů), jedná se tak především o nadprůměrnou výšku a dlouhé končetiny hráčů (průměrná výška vrcholových volejbalistek se pohybuje mezi 185 a 190 centimetry, zatímco průměrná výška vrcholových volejbalistů se pohybuje od 195 do 200 centimetrů). Volejbalisté však zpravidla nedosahují výšky basketbalistů, jelikož by to omezilo jejich pohyblivost. Průměrné somatotypy jsou štíhlé, nepřiliš robustní. Dále se hráč volejbalu vyznačuje mírně nadprůměrnými obvody končetin a útlým trupem. Špičkoví volejbalisté disponují rychlými reflexy a obrovským švihem v pažích. Dále za zmínku stojí, že výskok špičkových volejbalistů je, v porovnání se všemi ostatními populárními kolektivními sporty, nejvyšší, proto je při talentovém výběru pro volejbal přikládán prvořadý význam odrazovým schopnostem (Grasgruber a Cacek, 2008).

### 3.2.1. VK OSTRAVA

Volejbalový klub Ostrava (VK Ostrava) je volejbalový klub, logo klubu viz Obr. 3.4, který se věnuje pouze mužské složce volejbalu. Mimo A družstva mužů zahrnuje také mládežnickou složku, kterou má zastoupenou všemi věkovými kategoriemi, vyjma přípravek, od mladších žáků až po juniory. Všechny týmy VK Ostrava, hrají v závislosti na své věkové kategorii, nejvyšší možnou soutěž a to v rámci celé České republiky.

Přehled soutěží jednotlivých věkových kategorií:

- mladší žáci – krajský přebor (v závislosti na celoročním umístění se týmy kvalifikují na závěrečný celorepublikový finálový turnaj, s názvem Mistrovství České republiky mladších žáků),

- starší žáci – krajský přebor (stejný princip soutěže jako u krajského přeboru mladších žáků),
- kadeti – extraliga kadetů,
- junioři - extraliga juniorů,
- muži – Uniqa extraliga mužů.

Právní formou VK Ostrava je občanské sdružení, avšak pro profesionální působení mužského týmu v nejvyšší české soutěži se Valná hromada občanského sdružení usnesla k založení obchodní společnosti a to ve formě společnosti s ručením omezeným. Oficiální název klubu, od 26. června 2000, je tedy VK Ostrava, s. r. o.

Vznik volejbalového mužstva v Ostravě se však datuje už od roku 1921, kde byl zřízen v rámci jednoty TJ Sokol Vítkovice. V období války byla činnost Sokola přerušena a Sokol byl až do roku 1945 zrušen. Během let byl tělovýchovné jednotě mnohokrát změněn název, klub však po celou dobu nesl jméno, podle svého hlavního sponzora a.s. Vítkovice, TJ Vítkovice a VK Vítkovice. Avšak v roce 1999 se generální sponzor dostal do finanční krize, což mělo dopad na situaci klubu, neboť nebyl schopen dostávat svých finančních závazků vůči klubu. Na konci roku 1999 se klubu podařilo získat nového hlavního sponzora, DANZAS a.s. a po dlouhých 78 letech byl název klubu změněn na VK DANZAS. Díky integraci firem se pak změnilo jméno klubu na VK DHL Ostrava a naposledy v roce 2011 byl název změněn jen na VK Ostrava.

Během let své dlouholeté existence se klubu podařilo vychovat hned několik reprezentantů. Mezi největší úspěchy ostravského volejbalu určitě patří mistrovský titul Československé socialistické republiky z roku 1968, dále pak titul mistra České republiky z roku 2006 a 2013. Následně se DHL Ostrava v sezoně 2006/2007 podařilo vytvořit největší úspěch v historii českého volejbalu a to na mezinárodní úrovni, jedná se o postup ze základní skupiny Champions League.



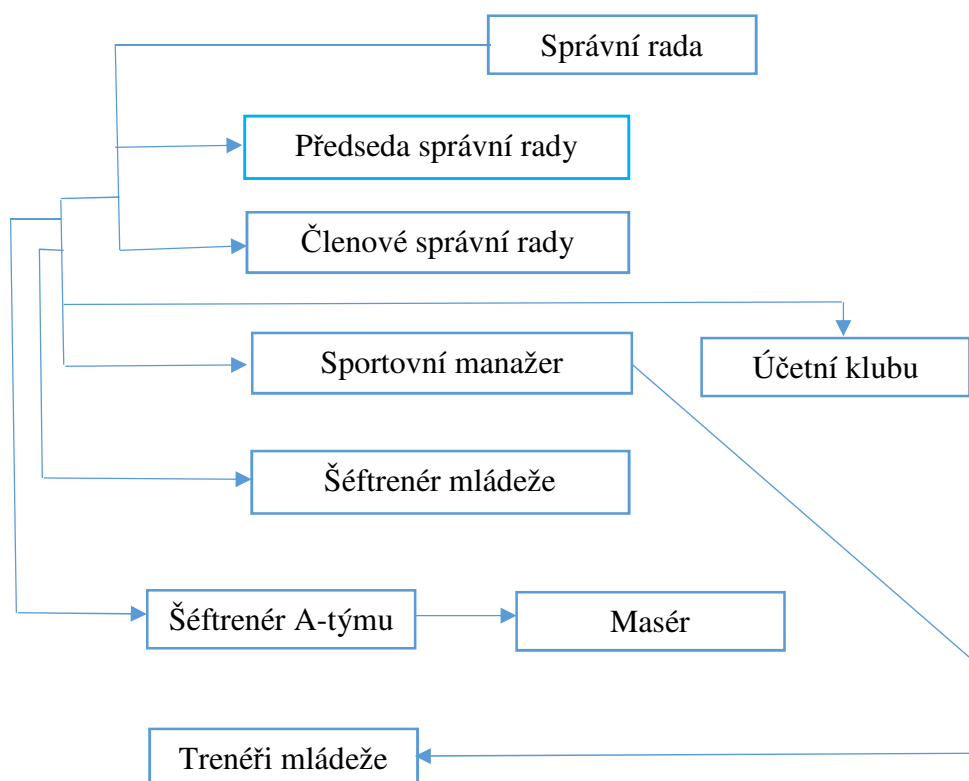
Obr. 3.4 Aktuální logo VK Ostrava



Zdroj: <http://www.vkostrava.eu/>

### 3.2.2. ORGANIZAČNÍ SCHÉMA VK OSTRAVA

Obr. 3.5 Organizační schéma VK Ostrava s.r.o.



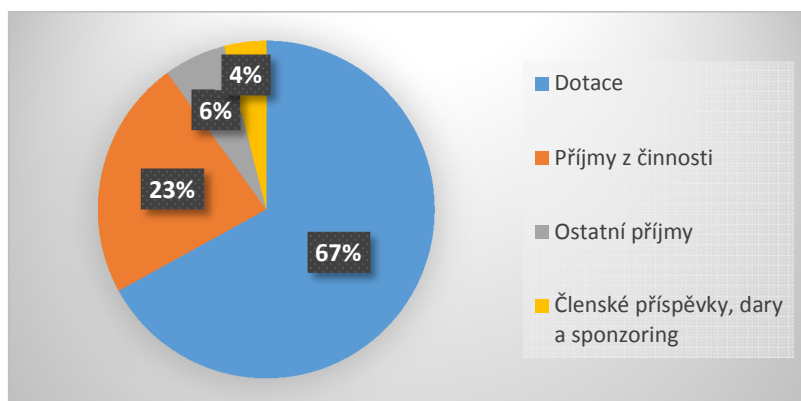
Zdroj: vlastní zpracování

Řídícím orgánem VK Ostrava je pětičlenná správní rada, v jejímž čele stojí předseda správní rady, který je nadřazen všem ostatním členům správní rady, viz Obr. 3.5. Předsedou správní rady je Ing. Pavel Žurek. Mezi stěžejní úkoly správní rady patří získávání finančních prostředků pro zabezpečení činnosti a prezentace klubu veřejnosti. Mimo tyto úkoly je její další důležitou činností projednávání jak ekonomických, tak i sportovních záležitostí. Sportovním manažerem je Ing. Tomáš Zedník a mezi jeho hlavní pracovní povinnosti patří veškeré sportovní záležitosti jak A-týmu, tak zároveň všech mládežnických složek, za které nese odpovědnost. Na rozdíl od ostatních členů správní rady, sportovní manažer pracuje na plný pracovní úvazek. Hlavním trenérem A-týmu v právě probíhající sezoně je Zdeněk Šmejkal, který však má tuto pozici v následující sezoně opustit a hlavním trenérem se má stát jeho současný asistent Jan Václavík. Šéftrenérem mládeže je již jmenovaný Ing. Tomáš Zedník. VK Ostrava svou hlavní činnost provozuje ve Sportovní hale Sareza, která sídlí v Ostravě, v městské části Přívoz, na Hrušovské ulici.

### **3.2.3. FINANCOVÁNÍ VK OSTRAVA**

Aby volejbalový klub předcházel finančním krizím souvisejícím se závislostí na jednom finančním zdroji, uplatňuje, stejně jako většina sportovních klubů, vícezdrojový způsob financování. Dle grafu 3.6 hlavním zdrojem financí pro fungování klubu jsou dotace, které z období posledních pěti let tvoří 67% podílu na veškerých zdrojích. Z největší části VK Ostrava podporuje Statutární město Ostrava, které každoročně přispívá největší částkou. Dále jsou klubu poskytovány provozní dotace, dotace od Českého volejbalového svazu a dotace poskytnuté Moravskoslezským krajem. Je nutno ale podotknout, že dotace od Moravskoslezského kraje byly klubu v průběhu sledovaného období, tj. od roku 2011 do roku 2016, poskytnuty pouze jedenkrát a to na podporu mládežnické složky. 23% podílu představují příjmy z vlastní činnosti, kde jsou zařazeny příjmy ze vstupného a reklamy. Ostatní příjmy tvoří 6% podíl a členské příspěvky, dary a sponzoring pouze 4% podíl.

Graf 3.6 Zdroje financování VK Ostrava



Zdroj: Vlastní zpracování

V právě probíhající sezoně klub podporuje celkem 24 sponzorů, avšak nejpodstatnější částkou přispívá, stejně jako v posledních letech, Statutární město Ostrava. Ostatní sponzoři klub sice nezabezpečují větší peněžní částkou, ale poskytují klubu podporu v podobě materiální. Příkladem mohou být doplňky stravy, slevy na sportovní vybavení a dresy, nové míče Gala, které VK Ostrava každoročně „fasuje“, nebo také vystřelovací dělo na míče, které klubu věnoval Český volejbalový svaz a jeho tržní hodnota se pohybuje přibližně kolem 150.000,- Kč. Seznam sponzorů podporujících klub v právě probíhající sezoně zobrazuje Obr. 3.5.

Obr. 3.5 Seznam sponzorů pro aktuální sezonu


Zdroj: <http://www.vkostrava.eu/>

## HOSPODAŘENÍ KLUBU

Hospodářské výsledky klubu v jednotlivých letech byly zjištěny odečtením celkové sumy nákladů od výnosů klubu, které byly v jednotlivých letech vykázány. Tyto výsledky hospodaření jednotlivých let zobrazuje tabulka 3.4. Z této tabulky je možné vyčíst, že na začátku sledovaného období, v sezoně 2011/2012, dosahoval výsledek hospodaření záporných hodnot a to přesně -2.890.900,- Kč. V následujících dvou sezonách však dochází k růstu hospodářského výsledku a klub dosahuje v obou obdobích kladných hodnot a v sezoně 2013/2014 dokonce maximální výše hospodářského výsledku ve sledovaném pětiletém období. Příští dvě období dochází k výraznému poklesu výsledku hospodaření, který opět, stejně jako na začátku sledovaného období, vykazuje záporných hodnot.

Tab. 3.4 Hospodářské výsledky VK Ostrava v letech 2011 - 2016

	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Výnosy (v tis. Kč)	7 919,40 Kč	9 070,50 Kč	17 377,40 Kč	10 070,20 Kč	7 624,80 Kč
Náklady (v tis. Kč)	10 810,30 Kč	8 759,60 Kč	15 667,30 Kč	11 630,90 Kč	11 009,80 Kč
Hospodářský výsledek (v tis. Kč)	- 2 890,90 Kč	310,90 Kč	1 710,10 Kč	- 1 560,70 Kč	- 3 385,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## VÝNOSY VK OSTRAVA

Dle Tab. 3.5 celkové výnosy VK Ostrava od sezony 2011/2012 do sezony 2013/2014, kdy klub dosáhl maximálních výnosů ve sledovaném období, vykazují trend růstu. Následující dvě sezony se po dosažení bodu maxima tento trend pozměnil a celkové výnosy vykazují pokles. Nejvyšší celkové výnosy v sezoně 2013/2014, které činily 17.377.400,- Kč, což je přibližně o 10.000.000,- Kč vyšší částka, než v první a poslední sezoně sledovaného období, jsou opodstatněny účastí v Lize mistrů, neboli Champions League, v této sezoně. Aby se klub mohl této prestižní evropské soutěže zúčastnit, bylo samozřejmě nutné navýšit rozpočet klubu, neboť jen samotný vklad do soutěže, který je podmínkou, činil 800.000,- Kč. Řešením pokrytí nákladů spojených s Ligou mistrů byla žádost o navýšení dotací na pokrytí těchto nákladů. Statutární město Ostrava, která má k podpoře sportu dlouhodobě pozitivní vztah a nebrání se jí, této žádosti vyhovělo.

Celkové procentuální složení výnosu je zobrazeno na grafu 3.7, následné procentuální rozdělení vnějších a vnitřních zdrojů financování na grafu 3.8 a na grafu 3.9 jsou podrobněji zanalyzovány vnější zdroje financování.

Tab. 3.5 Přehled výnosů VK Ostrava

VK OSTRAVA (veškeré částky jsou uvedeny v tis. Kč)	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Výnosy celkem</b>	<b>7 919,4</b>	<b>9 070,5</b>	<b>17 377,4</b>	<b>10 070,2</b>	<b>7 624,8</b>
<b>Dotace Město Ostrava</b>	3 998,0	3 287,7	12 101,0	5 639,7	3 233,5
<b>Ostatní příspěvky - organizací, jednotlivců, dary aj.</b>	262,0	100,0	67,0	837,0	452,0
<b>Dotace z Moravskoslezského kraje</b>	0,0	200,5	0,0	0,0	0,0
<b>Tržby ze vstupného, z reklamy</b>	2 506,0	3 952,2	3 248,3	1 106,1	1 382,7
<b>Provozní dotace</b>	697,2	585,9	1 165,0	952,5	1 497,1
<b>Ostatní výnosy</b>	169,3	530,8	494,6	850,0	656,6
<b>Členské příspěvky</b>	46,6	54,6	61,8	92,7	92,8
<b>Dotace ze svazu, zastřešující organizace</b>	240,3	358,8	239,7	592,2	310,1

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi celkové výnosy patří:

### **Dotace**

Dotace jsou nejpodstatnějším finančním zdrojem VK Ostrava. Nejvyšší finanční podporu formou dotací každoročně přináší Statutární město Ostrava. Je zřejmé, že nejvyšší finanční podporu poskytlo město Ostrava v sezoně 2013/2014 a to 12.101.000,- Kč. Tato výše je, dle mého názoru, ovlivněna dvěma zásadními faktory a to, že v předešlém roce se klub stal vítězem extraligy a zároveň se stal i Mistrem České republiky, tudíž bylo pro město zajímavější podporovat ostravský sportovní klub, který je nejlepší ve svém oboru na území České republiky, než průměrný klub. Druhým faktorem je, že se v roce 2014 stala Ostrava evropským městem sportu, s čímž souvisí i větší podpora sportovního odvětví ze strany města. Další dotační toky jsou dotace z Moravskoslezského kraje, Českého volejbalového svazu a provozní dotace. Provozní dotace i dotace od Českého volejbalového svazu jsou poskytovány každoročně. Podstatou dotací ČVS je, že vláda prostřednictvím příslušného ministerstva přidělí

finanční částku ČVS a ten následně tuto částku poměrně rozdělí jednotlivým klubům. Moravskoslezský kraj podpořil VK Ostrava ve sledovaném období pouze jedenkrát, přičemž udělená částka byla poskytnuta na podporu mládeže.

### **Tržby klubu**

Mezi tržby klubu řadíme především tržby z prodeje služeb, vstupného a reklamy. Vstupné na jednotlivá utkání činí 50,- Kč pro dospělou osobu, pro mládež a seniory je možná koupě zlevněné vstupenky za částku 30,- Kč. Na jednotlivých utkáních se vybere průměrně 5.000,- Kč. Jediná výjimka byla v sezoně 2013/2014, kdy se mužstvo A-týmu díky titulu Mistr republiky z předchozí sezon, účastnilo Ligy mistrů. Cena vstupenky na toto utkání činila 100,- Kč pro jednotlivce bez výjimky, na zápase prvního a druhého kola se vybralo přibližně 50.000,- Kč, o poslední domácí zápas Champions League, kdy VK Ostrava ze soutěže vypadla, už takový divácký zájem nebyl a tržby dosáhly na částku 30.000,- Kč. Tyto tři divácky, i přes zvýšenou cenu, velmi atraktivní utkání, však nijak podstatně neovlivnily celkové tržby oproti minulé sezoně. Tržby z reklamy jsou zajištěny především prodejem volných reklamních ploch v hale. Jelikož je velká část utkání i v televizním přenosu, jsou tyto plochy k prodeji atraktivní.

### **Ostatní výnosy**

Ostatními výnosy rozumíme především tržby z prodeje „fanouškovských“ předmětů nesoucích logo týmu, jsou to například trička, klíčenky, šály a další.

### **Ostatní příspěvky**

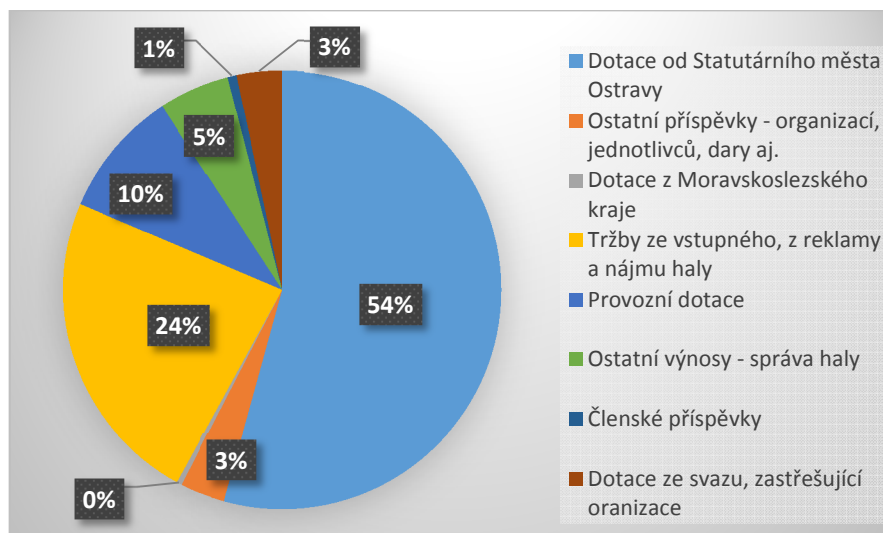
Ostatní příspěvky tvoří z hlavní části příspěvky a dary, které byly klubu poskytnuty od individuálních dárců. Jedná se o příspěvky, které jsou nenárokové, tudíž si dárci nenárokuje žádnou protislužbu.

### **Členské příspěvky**

Jedná se o příspěvky jednotlivých členů klubu, které se evidují měsíčně, avšak jejich skutečná úhrada probíhá souhrnně pouze dvakrát ročně. Jelikož VK Ostrava nedisponuje příliš

rozsáhlou členskou základnou, tudíž tyto tržby do celkových výnosů klubu výrazně nepromlouvají.

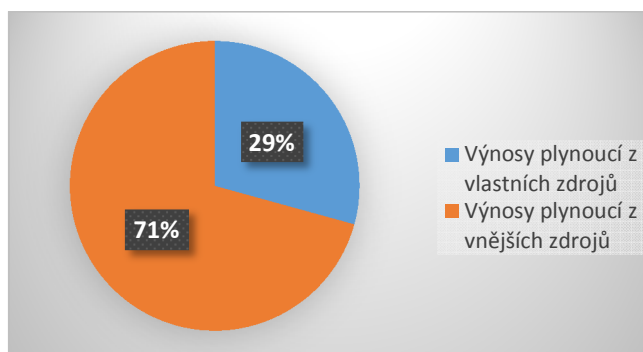
Graf 3.7 Procentuální znázornění složení výnosů VK Ostrava



Zdroj: vlastní šetření

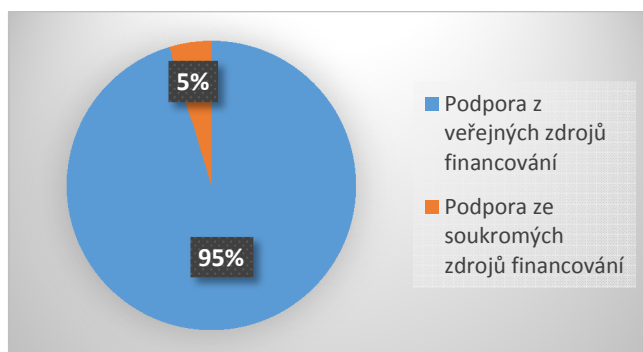
Při podrobnější analýze výnosů, které zobrazují grafy 3.8 a 3.9, je zřetelně jasné, že při zprůměrování výnosů jednotlivých sezon na celkové výnosy, mají 71% převahu výnosy plynoucí z vnějších zdrojů financování, které svými 29% doplňují výnosy plynoucí z vlastních zdrojů. Při zaměření se na rozdělení vnějších zdrojů financování dle grafu 3.9 vyplývá, že zásadní část a to celých 95%, tvoří podpora z veřejných zdrojů financování a zbývajících 5% tvoří podpora ze soukromých zdrojů financování.

Graf 3.8 Rozdělení vnějších a vlastních zdrojů



Zdroj: vlastní šetření

Graf 3.9 Rozdělení vnějších zdrojů financování



Zdroj: vlastní šetření

## NÁKLADY VK OSTRAVA

Dle grafu 3.10, který znázorňuje celkové procentuální složení nákladů VK Ostrava od roku 2011 do roku 2016, nejvyšší procentuální podíl náleží nákladové položce „odměny hráčů“, tato položka z celkových nákladů tvoří 24%. Druhou nejnákladnější položkou jsou provozní náklady, které tvoří z celku 22% a celkově třetí nejnákladnější položkou jsou osobní náklady, které z celku zaujímají 20% podíl. Zbývající procentuální složení jednotlivých nákladů je zobrazeno v již zmiňovaném grafu, pokud však náklady na danou položku, po zaokrouhlení, nevykázaly alespoň 1% podíl, pak v grafu uvedeny nejsou.



Dle Tab. 3.6 se nedá konstatovat, zda celkové náklady vykazují trend růstu, poklesu, či stagnace, avšak je zřetelně jasné, že se dvě sledovaná období vymykají třem, jinak přibližně stejným, obdobím, co se týče celkově vynaložených nákladů. Jedná se o sezonu 2012/2013, kde byly v důsledku snížení rozpočtu sníženy i celkové náklady a i přes tuto skutečnost se klubu podařilo po třetí v historii získat mistrovský titul. Následující sezona 2013/2014 a její zvýšené náklady úzce souvisí s předcházející sezonou, jelikož celkové vítězství v UNIQA extralize mužů v této sezoně, klub opravňovala k účasti v Lize mistrů, které se VK Ostrava zúčastnila.

Tab. 3.6 Celkové náklady VK Ostrava

VK OSTRAVA (veškeré částky jsou uvedeny v tis. Kč)	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Náklady celkem</b>	<b>10 810,3</b>	<b>8 759,6</b>	<b>15 667,3</b>	<b>11 630,9</b>	<b>11 009,8</b>
Náklady na DDHM - sportovní materiál	503,7	386,0	628,3	582,5	468,7
Nájemné prostor pro zabezpečení činnosti	231,2	230,5	239,3	343,1	364,9
Doprava v rámci činnosti	780,8	703,0	1 839,3	423,5	469,5
Startovné v mistrovských soutěžích a utkáních	32,5	40,2	34,6	39,1	30,6
Ubytování (např. sportovců, členů organizace apod.)	400,1	519,5	783,6	564,2	673,3
Stravné a pitný nealko režim	74,5	93,2	116,6	116,0	116,3
Propagace činností, nebo akcí	44,1	70,4	115,3	162,1	113,3
Náklady na zdravotní, metodické, tech. a serv. zabezpečení	301,4	-181,4	0,0	54,1	135,8
Náklady na zajištění rozhodčích	167,0	184,3	222,5	134,4	149,1
Provozní náklady (energie)	2 142,3	2 062,3	4 520,0	1 369,3	2 580,0
Školení a doškolení (např. trenérů)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Daně a poplatky	11,1	4,7	7,0	8,4	13,0
Náklady na reprezentaci	29,0	29,6	21,2	15,2	30,7
Služby, tel, poplatky bankám	325,0	350,0	400,0	360,1	402,6
Poplatky svazům	67,5	64,2	124,2	110,2	148,2
Odměny hráčů	3 195,0	1 917,0	2 981,7	3 049,9	2 749,0
Zaměstnanci - sport a správa haly	700,1	681,5	925,4	922,5	379,1
Finanční náklady	12,0	25,6	23,0	65,1	51,0
Osobní náklady (trenéři, instruktoři, lektori)	1 793,0	1 579,0	2 685,3	3 311,2	2 134,7

Zdroj: vlastní šetření

Mezi náklady VK Ostrava patří veškeré náklady uvedené v Tab. 3.3, ty nejpodstatnější náklady budou podrobněji vysvětleny níže:

### **Odměny hráčů**

V celkovém součtu tvoří odměny hráčů nejnákladnější složku z celkových nákladů. Všichni hráči A-týmu pobírají za svou činnost měsíční odměnu, která má pevně stanovený základ, avšak na jednotlivá mistrovská utkání jsou vypisovány prémie, jejichž výše se odvíjí od důležitosti a náročnosti utkání. V případě, že družstvo v daném utkání zvítězí, jsou tyto premie, podle určitého, předem stanoveného klíče, přerozděleny a to podle zásluh mezi jednotlivé hráče a trenéra s asistentem. Paradoxem je, že v průběhu sledovaného období jsou celkově nejnižší náklady na odměny hráčů v sezoně 2012/2013, kdy tým zcela nečekaně prošel ve vyřazovacích kolech play-off přes favority celé soutěže, VSC Fatra Zlín a VK Dukla Liberec a probojoval se až do finále, kde zdolal český volejbalový velkoklub VK Jihostroj České Budějovice a stal se potřetí v historii klubu Mistrem České republiky. Jelikož jsou všichni hráči OSVČ, registrovaní u příslušného finančního úřadu, OSSZ a zdravotní pojišťovny, kde své příjmy zdaňují a odvádějí pojistné na sociální a zdravotní pojištění, klub položku odměn hráčů uplatňuje jako své náklady.

### **Provozní náklady**

Jedná se o provozní náklady, které jsou vynaloženy na energie sloužící k vykonávání činnosti volejbalového klubu. Jedná se o energie na vytápění, osvětlení, případně klimatizaci haly, ohřev vody v sociálních zařízeních, apod. Nutno uvést, že Sportovní hala Sareza, kde je vykonávána hlavní činnost klubu, má ve svých prostorách saunu, početné množství šaten a kanceláře, které slouží účelům klubu, takže je nutno vynaložit náklady na energie i na tyto prostory.

### **Osobní náklady**

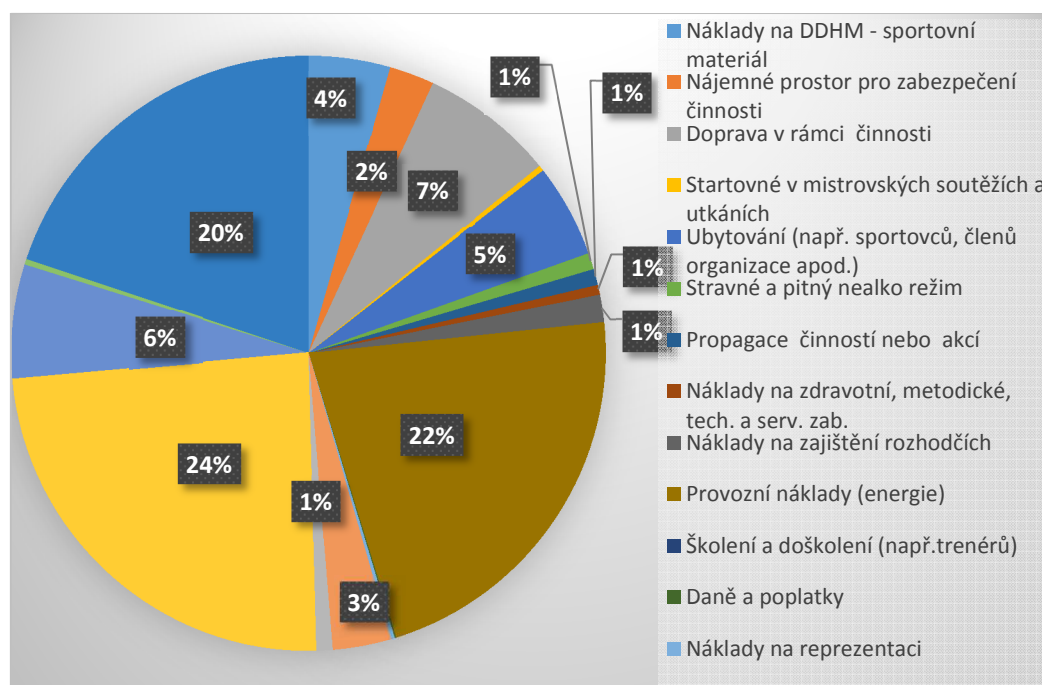
Mezi osobní náklady jsou zařazeny finanční prostředky, které byly vynaloženy na odměny trenérů všech celků, včetně trenérů všech kategorií mládeže. Aby tréninková činnost všech celků byla prováděna bez komplikací, má každý hlavní trenér svého asistenta, kterému taktéž náleží finanční odměna.

## Doprava v rámci činnosti

Na jednotlivá utkání, která se odehrávají v rámci celé České republiky, klub své celky dopravuje dvěma osmi místními tranzitními vozy, jejichž je vlastníkem. Není tedy potřebné zajišťovat nákladnou autobusovou dopravu, kde se mimo pohonných hmot vynakládají další náklady na finanční ohodnocení kvalifikovaného řidiče, pronájem autobusu a čekací dobu. Využívat tyto vozy má vždy přednostní právo mužský A-tým a v případě, že tyto vozy nejsou k dispozici pro mládežnické celky, tak tyto celky volí způsob dopravy osobními automobily, kde jsou následně propláceny cestovní náhrady majiteli vozu.

V Tab. 3.6 za povšimnutí určitě stojí několikanásobně zvýšené náklady na dopravu v rámci činnosti v sezoně 2013/2014. Tato skutečnost byla zapříčiněna již zmiňovanou účastí VK Ostrava v Lize mistrů. Základní skupinu B, která byla klubu přidělena losem, tvořily celkem čtyři celky (ČR, Belgie, Rusko, Řecko), na všechny tři tyto zahraniční utkání se klub dopravoval letecky.

Graf 3.10 Procentuální složení nákladů VK Ostrava



Zdroj: vlastní šetření

## **4. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ**

Tato kapitola bakalářské práce je věnována zhodnocení výsledků hospodaření vybraných sportovních klubů s jejich následnou komparací, která je provedena především graficky pomocí grafů. Kritérii pro zhodnocení a komparaci jsou:

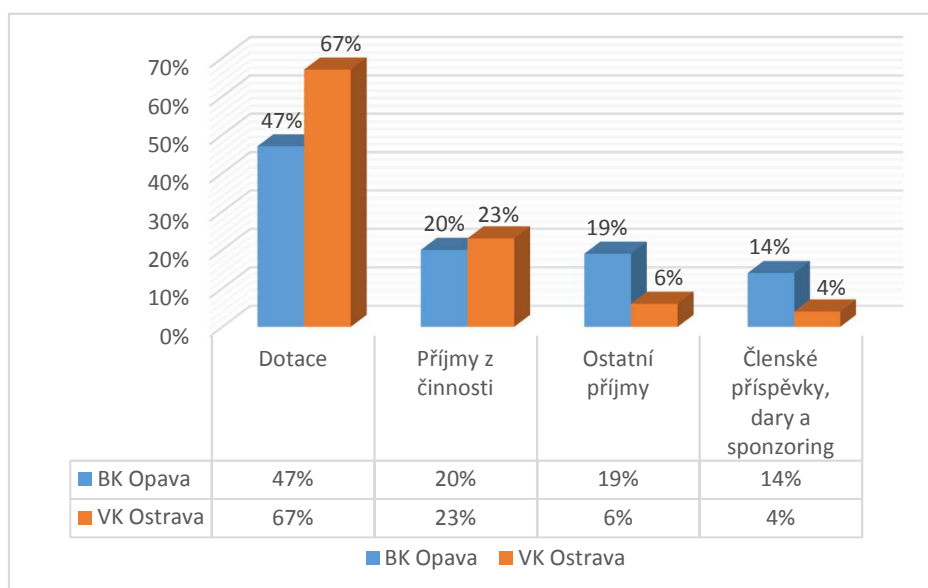
- způsob financování vybraných sportovních klubů,
- výsledky hospodaření s následným bližším pohledem na výnosy a náklady vybraných sportovních klubů.

V závěru kapitoly jsou uvedeny návrhy a doporučení do budoucna.

### **4.1. ZHODNOCENÍ A KOMPARACE FINANCOVÁNÍ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ**

Dle grafu 4.1, který znázorňuje celkový procentuální podíl jednotlivých zdrojů financování, který byl zprůměrován na základě sledovaného pětiletého období, vyplývá, že u obou klubů jsou hlavním zdrojem financování dotační toky. Největší podpora shodně přichází v obou případech od města, jmenovitě je to u BK Opava Statutární město Opava a u VK Ostrava Statutární město Ostrava. Na celkových zdrojích tvoří dotace u BK Opava 47% podíl, zatímco u VK Ostrava 67% podíl. V případě příjmů z činnosti je procentuální podíl téměř shodný (BK Opava 20%, VK Ostrava 23%). Důvody, proč se procentuální podíly u posledních dvou zdrojů financování liší přibližně o 10%, budou vysvětleny v následující kapitole.

Graf. 4.1 Zdroje financování vybraných sportovních klubů



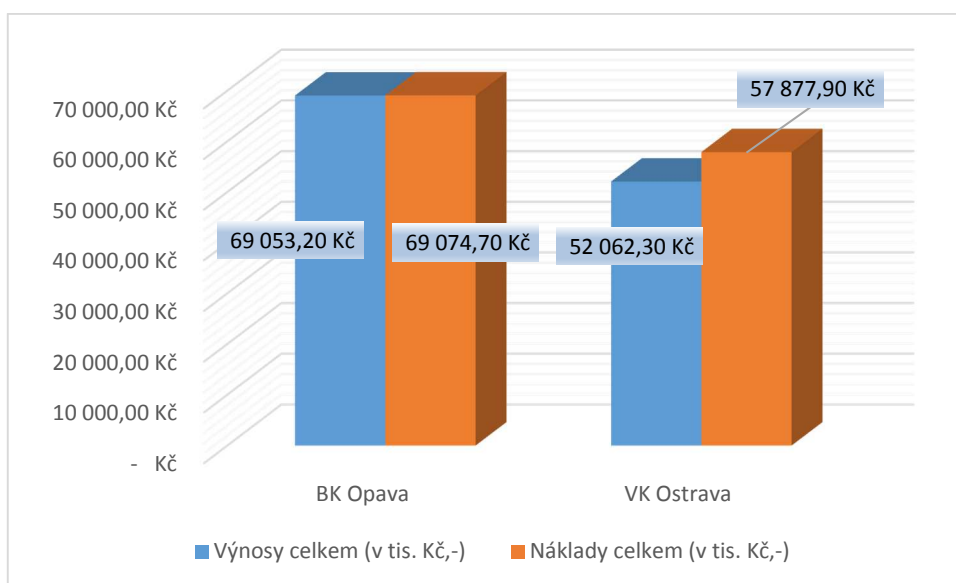
Zdroj: vlastní šetření

#### 4.2. ZHODNOCENÍ A KOMPARACE VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ

Aby bylo možno provést zhodnocení hospodaření vybraných sportovních klubů s následnou komparací z dlouhodobého hlediska, kterým je pětileté období, je potřeba zjistit výsledek hospodaření u vybraných klubů v jednotlivých obdobích. Oba dva kluby vykazují výsledek hospodaření za období, kterým je soutěžní sezona. Výsledek hospodaření se zjistí odečtením celkových nákladů od celkových výnosů. Potřebná data jsou uvedena v tabulkách 3.1 a 3.4. Grafické znázornění porovnání celkových výnosů a nákladů nabízí graf 4.2. BK Opava se oproti VK Ostrava snaží hospodařit s vyrovnaným výsledkem hospodaření (viz Graf 4.3), což se jí však v průběhu sledovaného období ani jednou nepodařilo, ale odchylky od hospodářského výsledku, který by byl roven nule, jsou jen v řádech tisíců, maximálně desetitisíců Kč. VK Ostrava je se svými výsledky hospodaření pravým opakem BK Opava. Klub každoročně vykazuje jinou částku výsledku hospodaření, přičemž rozdíly jsou v řádech milionů. V posledních dvou letech se klub potýká s obrovskou ztrátou -3.385.000,- Kč. Tyto výkyvy klubu jsou, dle mého názoru, zapříčiněny nestálými dosahovanými hráčskými výsledky a v průběhu let tedy nestálým umístěním v tabulce, kdy například v sezoně 2012/2013 bylo

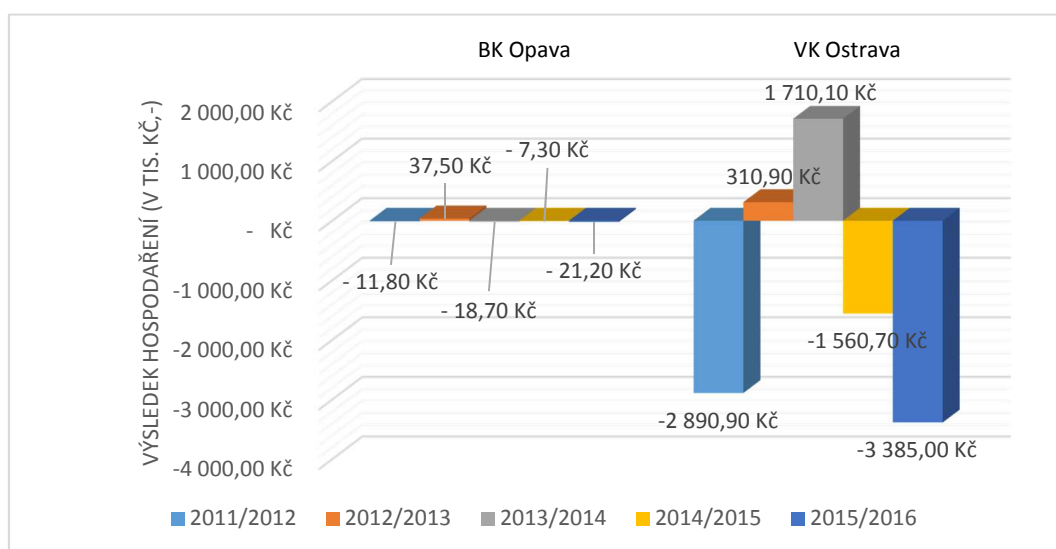
družstvo schopno vyhrát mistrovský titul, s čímž souvisí skutečnost, že následující sezonu bylo klubu poskytnuto více peněžních prostředků na provozování činnosti a klub se tak dostal do zisku 1.710.100,- Kč. Avšak dvě sezony po triumfu v lize se mužstvo díky svému špatnému umístění neprobojovalo ani do vyřazovacích kol play-off a hrálo skupinu o baráž extraligy. Tyto výkyvy opavský basketbalový klub nemá.

Graf 4.2 Komparace celkových výnosů a nákladů vybraných sportovních klubů



Zdroj: vlastní šetření

Graf 4.3 Zhodnocení výsledků hospodaření vybraných sportovních klubů



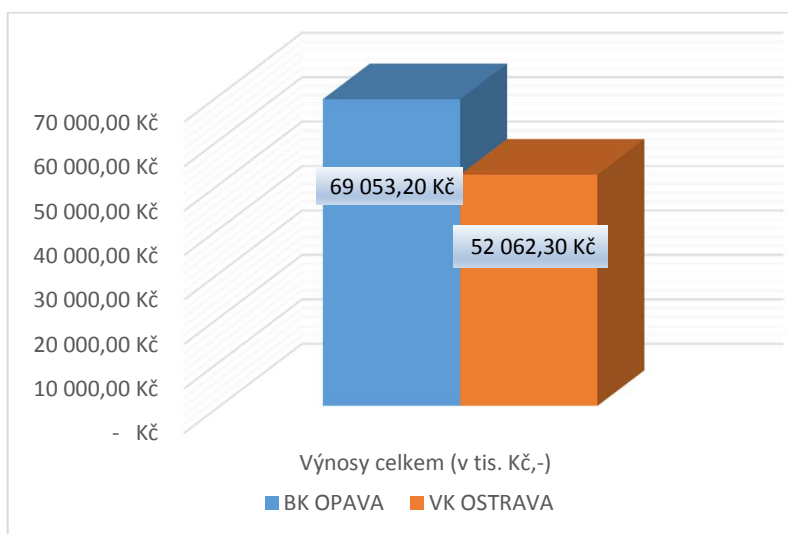
Zdroj: vlastní šetření

#### **4.2.1. ZHODNOCENÍ A KOMPARACE VÝNOSŮ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ**

Nejdříve je nutno uvést, že veškeré grafy, z kterých vyplývá následná komparace a zhodnocení činnosti vybraných sportovních klubů, jsou tvořeny z úhrnných částek celkového pětiletého sledovaného období (sezona 2011/2012 až sezona 2015/2016).

Celkové výnosy jsou u BK Opava o 16.990.900,- Kč vyšší, než u VK Ostrava (viz Graf 4.4). V příloze č. 1 jsou jednotlivé úhrnné výnosy zobrazeny. Jak z této přílohy vyplývá, tak největší rozdíly jsou tvořeny ve výnosových položkách „ostatní výnosy“ a „dotace od Statutárního města“. Za skoro až pětinasobně vyšší výnosy v položce ostatních výnosů u BK Opava je zodpovědná jistá anomálie, kterou oplývá jen velmi malé množství sportovních klubů v České republice vůbec. Jak již bylo řečeno v předcházející kapitole, město Opava je stoprocentním akcionářem BK Opava a zároveň vlastníkem Víceúčelové haly Opava, kde uplatňuje takovou politiku, že veškeré výnosy ze správy a pronájmu haly proudí přímo do basketbalového klubu. Součástí haly, kromě haly samotné, je také restaurace s hotelem s malým wellness centrem, jejichž převážná většina výnosů proudí taktéž do basketbalového klubu. BK Opava tedy má, alespoň v tomto ohledu, oproti VK Ostrava obrovskou výhodu. Druhou položkou s největším rozdílem jsou dotace poskytnuté Statutárním městem. V našem případě se jedná o Statutární město Opava a Statutární město Ostrava. I přes skutečnost, že město Ostrava přispívá na sport velmi štedře, jsou tyto dotace celkově nižší, než dotace města Opava. Domnívám se, že je to z hlavní části zapříčiněno tím, že v Opavě jsou pouhé tři profesionální sportovní týmy, přičemž z těchto tří celků pouze BK Opava je jediným týmem, jenž je účastníkem v nejvyšší české soutěži. Oproti tomu v Ostravě je profesionálních celků, nebo celků účastnících se nejvyšší české soutěže, nespočet. Jasným příkladem může být hokejový klub HC Vítkovice Ridera, fotbalový klub FC Baník Ostrava, nebo třeba házenkářský klub DHC Sokol Poruba. Je tudíž logické, že tyto sportovní velkokluby pohltí větší část dotací přidělovaných na účel sportu.

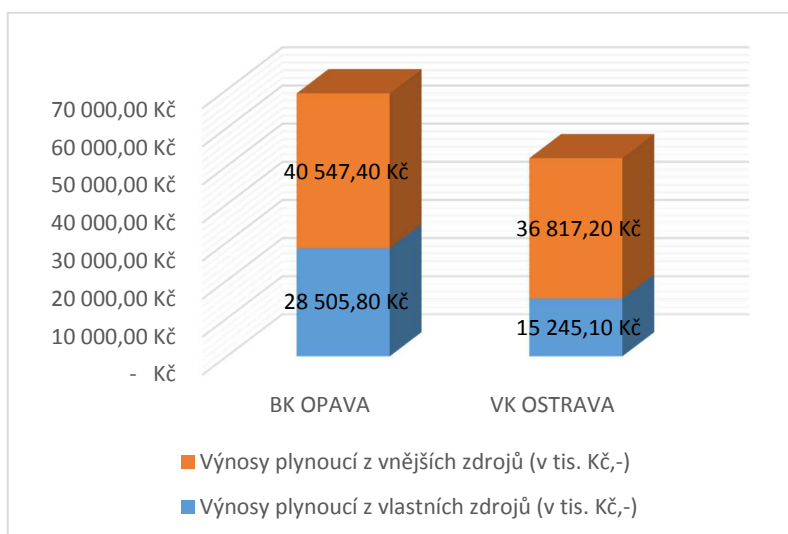
Graf 4.4 Celkové výnosy vybraných sportovních klubů



Zdroj: vlastní šetření

Při následném rozdělení výnosů dle zdrojů financování, na vnější a vlastní zdroje financování, viz Graf 4.5, se projeví skutečnost, že výnosy obou sportovní klubů tvoří výnosy pocházející především z vnějších zdrojů financování, zatímco výnosy pocházející z vlastních zdrojů, jsou nižší. Vnějšími, neboli externími, zdroji financování rozumíme takové finanční zdroje, jež klub získává zvenčí, bez ohledu na to, o jaké subjekty se jedná. Vnitřní, neboli interní, zdroje financování jsou pravým opakem vnějších zdrojů, to znamená, že výnosy proudící z těchto zdrojů jsou výsledkem vlastní činnosti klubu.

Graf 4.5 Rozdělení vnějších a vlastních zdrojů financování vybraných sportovních klubů

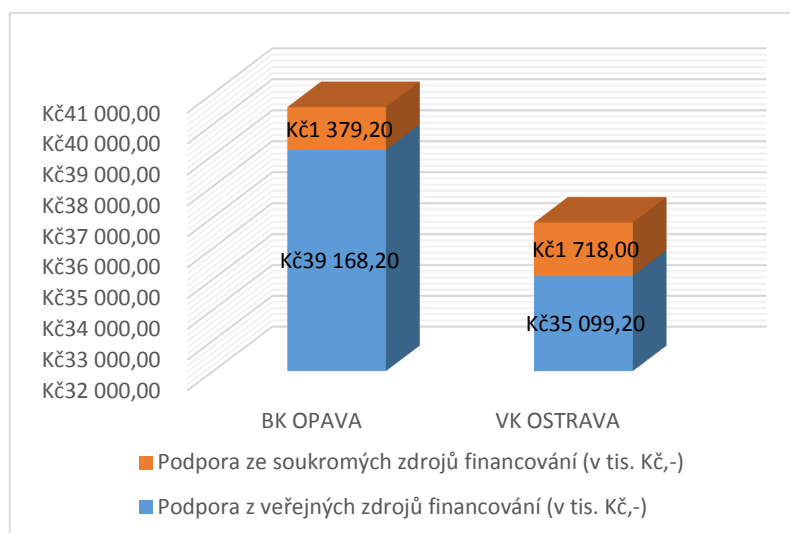


Zdroj: vlastní šetření



Jelikož vnější zdroje financování představují podstatnější část finančních zdrojů vybraných sportovních klubů, jsou podrobněji znázorněny na Grafu 4.6. Jasnou převahu tvoří podpora pramenící z veřejných zdrojů financování, jinak řečeno z veřejných rozpočtů. Veřejnými zdroji chápeme takové zdroje financování, jejichž původ pochází z veřejných prostředků státního rozpočtu a územních celků (dotace). V případě BK Opava a VK Ostrava tvoří tyto prostředky absolutní většinu z vnějších zdrojů financování. Podpora ze soukromých zdrojů financování u obou sledovaných klubů shodně tvoří přibližně 4% podíl na vnějších zdrojích financování. Soukromými zdroji financování rozumíme podporu od soukromých subjektů.

Graf 4.6 Rozdělení vnějších zdrojů financování vybraných sportovních klubů



Zdroj: vlastní šetření

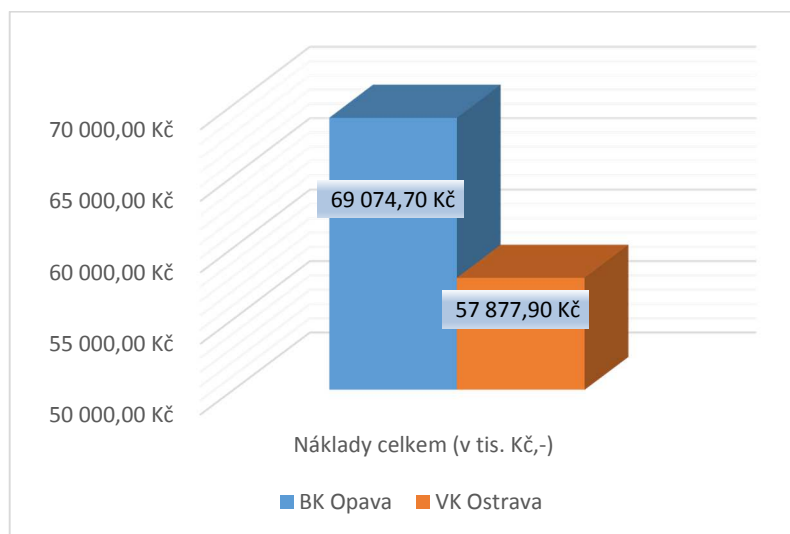
#### 4.2.2. ZHODNOCENÍ A KOMPARACE NÁKLADŮ VYBRANÝCH SPORTOVNÍCH KLUBŮ

Stejně, tak jako u grafického znázornění výnosových položek, i grafy celkových nákladů vybraných sportovních klubů jsou tvořeny z úhrnných částek celkového pětiletého sledovaného období (sezona 2011/2012 až sezona 2015/2016).

Dle Grafu 4.7 jsou celkové úhrnné náklady vyšší u BK Opava oproti VK Ostrava. Tento rozdíl činí 11.196.800,- Kč. Blíže specifikované a graficky znázorněné jednotlivé položky

nabízí příloha č. 2, kde nejvyšší rozdíl činí položka osobních nákladů. Osobními náklady, které zároveň po sečtení vynaložených prostředků obou klubů na tuto položku, tvoří celkově nejnákladnější položku vůbec, rozumíme náklady na odměny trenérů jednotlivých hráčských celků BK Opava a VK Ostrava. Neboť se basketbal stává v posledních letech velmi oblíbeným sportem, tak se jeho členská základna neustále rozšiřuje, jedná se především o mládežnickou základnu, tím pádem je potřeba i vytváření nových jednotlivých celků (například minižáci-A a minižáci-B). S tímto faktem logicky přímou úměrou souvisí i zvyšování počtu jednotlivých trenérů a jejich asistentů, neboť jsou všichni trenéři a asistenti finančně ohodnoceni, tak s sebou přináší i zvýšení nákladů v námi sledované položce. VK Ostrava se v tomto případě vypořádává s opačným problémem, neboť pro mládež v Ostravě jsou atraktivnější jiná sportovní odvětví, například fotbal, hokej, florbal, tudíž členská základna není tak široká, proto zde není potřebné takové množství trenérů, jako v případě BK Opava. Celkově je položka osobních nákladů v pětiletém sledovaném období vyšší u BK Opava o 8.648.900,- Kč, než u VK Ostrava. Oproti tomu v pořadí druhá nákladová položka, s největším rozdílem u srovnávaných klubů a zároveň jedna ze tří nejnákladnějších položek u obou celků, je tvořena provozními náklady, které jsou vynakládány na energie, je vyšší u VK Ostrava. Tento celkový rozdíl činí 5.960.700,- Kč. Další velmi významnou položku představují „odměny hráčů“ a opět zde vyšší částku nákladů vykazuje BK Opava. Rozdíl 3.521.100,- Kč je zapříčiněn především tím, že u basketbalového týmu kromě hráčů A-týmu pobírají odměny i hráči rezervy, neboli B-týmu, hrající 1. ligu. Tito hráči však nepobírají stejně jako hráči A-týmu fixní, pevně stanovenou částku a basketbal není jejich hlavním zdrojem příjmů. Odměny hráčů v případě rezervního týmu tvoří pouze prémie na jednotlivé zápasy, které však nemají vždy stejnou částku a nejsou stanoveny na veškerá utkání. Jelikož VK Ostrava nemá žádný rezervní tým a stejně jako v případě BK Opava, odměny nepobírají hráči mládežnických celků, toto zvýšení sledované nákladové položky volejbalovému klubu odpadá.

Graf 4.7 Celkové náklady vybraných sportovních klubů



Zdroj: vlastní šetření

#### 4.3. NÁVRHY A DOPORUČENÍ DO BUDOUCNA

Po mém důkladném šetření a analýze vybraných sportovních klubů, jsem došla k několika závěrům a to zejména, že většina výnosů obou sportovních klubů plyne z vnějších zdrojů financování, které jsou následně rozděleny na podporu plynoucí z veřejných zdrojů financování a na podporu plynoucí ze soukromých zdrojů financování, přičemž u obou klubů převažuje téměř v absolutní míře podpora z veřejných zdrojů financování. Proto si myslím, že by se oba celky měly zaměřit na lepší manažerskou práci a s ní spojené získávání sponzorů ze soukromé sféry, neboť v případě, že klub získá kvalitního sponzora, který je ochoten klubu přispívat jistým finančním obnosem, je to k prospěchu klubu. Generálním sponzorem obou klubů je jejich Statutární město. V dnešní době jsou, dle mého názoru, právě finanční prostředky jedním z nejdůležitějších faktorů dobře fungujícího úspěšného klubu, neboť pokud má klub hráčům možnost nabídnout lepší podmínky, než konkurenční kluby, bude i hráčský kádr kvalitnější. Dalším mým doporučením je, aby se klub VK Ostrava zaměřil na lepší práci s mládeží, kde má značné rezervy, neboť z mládeže je možnost profitovat v následujících letech, ať už v takové formě, že je klub zařadí do A-týmu a tím pádem odpadají náklady za nákupy nových hráčů, nebo může tyto odchované hráče, jako mateřský klub, dále prodat a tím si zajistit příjem v podobě přestupní částky za daného hráče. Dle mého subjektivního názoru by se oba kluby

měly, stejně jako letos, i v příštích sezonách, zaměřit na to, aby se hráčský kádr skládal výhradně z českých, nebo slovenských hráčů, neboť dle vlastní zkušenosti, kterou jsem nabyla jako profesionální hráčka volejbalu, můžu tvrdit, že účast cizinců v týmu nabourává správného „týmového ducha“, který je pro kolektivní sporty velmi důležitý. Cizinec v první řadě dobře nerozumí rodnému jazyku, kterým se dorozumívá zbytek družstva v běžné konverzaci a v druhé řadě jsou těmto hráčům, ve většině případech, udělována jakási privilegia, která ostatním domácím hráčům nenáleží. Poslední mé doporučení se týká vynaložených nákladů na cestování v případě BK Opava. Myslím si, že by po vzoru VK Ostrava bylo výhodnější nakoupit, například na leasing, nejméně dva tranzitní vozy. S touto formou dopravy by pak klub vynakládal finanční prostředky jen na pohonné hmoty a finanční ohodnocení řidiče, čímž by došlo k výraznému snížení nákladů na dopravu.

## 5. ZÁVĚR

V posledních letech se na sport nahlíží jako na významný ekonomický faktor, který je charakteristický svým rychlým způsobem rozvoje, dynamičností a dále jako na hospodářské odvětví, které je pro národní hospodářství významným přínosem. Z tohoto důvodu ekonomika každého vyspělého státu vytváří podmínky přispívající k rozvoji sportu a sport naproti tomu pomáhá v rozvoji národní ekonomiky.

Cílem bakalářské práce byla analýza a následné zhodnocení a komparace hospodaření vybraných sportovních klubů v pětiletém období hráčských sezon 2011/2012-2015/2016. Tento cíl bakalářské práce považuji za splněný.

Z analýzy hospodaření vybraných sportovních klubů vyplynulo, že oba porovnávané kluby jsou kluby s dlouholetou tradicí, které zažily svá vrcholná období, kdy atakovaly nejvyšší možné úspěchy, stejně jako zažily období úpadku, kdy musely svou účast v nejvyšší národní soutěži potvrzovat, či znovu vybojovat. Pro provoz sportovní činnosti oba kluby uplatňují právní formu obchodní společnosti, přičemž zvolená forma není totožná. V případě BK Opava se jedná o akciovou společnost a v případě VK Ostrava se jedná o společnost s ručením omezeným. BK Opava, stejně jako VK Ostrava, uplatňuje vícezdrojový způsob financování a u obou klubů převládají výnosy, které pramení z vnějších zdrojů financování a následně z veřejných zdrojů financování. V případě BK Opava i VK OSTRAVA jsou nejvyšší výnosy dosahovány dotacemi (BK Opava 47% a VK Ostrava 54% z úhrnných výnosů sledovaných období). Největší procentuální část dotací představují dotace od města (BK Opava – Statutární město Opava, VK Ostrava – Statutární město Ostrava), méně podstatné jsou pak dotace od Moravskoslezského kraje, provozní dotace a dotace od svazů, zastřešujících organizací. Dlouhodobě nejvyšší složku nákladů představují u BK Opava „osobní náklady 30%“ a „odměny hráčů 25%“, u VK Ostrava se jedná o „odměny hráčů 24%“ a „provozní náklady 22%“. Osobními náklady rozumíme finanční prostředky, které byly vynaloženy na měsíční finanční ohodnocení trenérů všech celků, včetně mládežnických celků. Jelikož BK Opava disponuje velmi širokým množstvím týmů v jednotlivých kategoriích, jsou tyto náklady z úhrnného celku nejvyšší. Odměny hráčů představují u obou týmů jednu z nejnákladnějších položek, v případě VK Ostrava dokonce nejnákladnější. Jedná se o měsíční odměny jednotlivých hráčů, kteří jsou pod profesionální smlouvou, kde byla základní fixní částka

předem sjednána a na základě dohody předem pevně stanovena. Provozní náklady jsou náklady, které byly vynaloženy na energie potřebné k vykonávání činnosti vybraných sportovních klubů. Jedná se především o energie na osvětlení, vytápění, případně klimatizaci haly a ostatních prostorů sloužící potřebám klubů.

Z kapitoly, která byla věnovaná zhodnocení výsledků hospodaření s následnou komparací a zároveň zaměřena na způsob financování a výsledky hospodaření vybraných sportovních klubů, vyplynulo, že BK Opava vykazuje za sledovaná období přibližně stejný poměr výnosů a nákladů, zatímco u VK Ostrava náklady převyšují výnosy o 5.815.600,- Kč za všechna sledovaná období. Celkové výnosy BK Opava činí 69.053.200,- Kč a náklady 69.074.700,- Kč. Celkové výnosy VK Ostrava činí 52.062.300,- Kč a náklady 57.877.900,- Kč. Výsledky hospodaření tak jsou za jednotlivá období u BK Opava téměř vyrovnané, rozdíly jednotlivých sezon se nepohybují v řádech milionů korun tak, jako u VK Ostrava, ale pouze v řádech desítek tisíc korun. Mezi mé návrhy a doporučení do budoucnosti patří - zaměřit se na lepší manažerskou práci v oblasti získávání sponzorů, především ze soukromé sféry, jelikož je velmi krátkozraké spoléhat se na finanční podporu proudící z veřejných zdrojů, především v podobě dotací, jelikož politika daných měst se může v průběhu let měnit s ohledem na volební výsledky a politickou strategii jednotlivých politických stran, čímž může dojít k snížení dotačních toků proudících do sportu. Dále cílená práce s mládeží, jelikož v případě, že klub „vychová“ kvalitní odchovance, mohou být tito hráči následně hráčsky využiti v A-týmu, případně prodáni do jiných klubů, s čímž souvisí značný přísun financí do pokladny klubu. Dalším návrhem je koncepce „česko-slovenského“ týmu, neboť bez zahraničních opor dochází jednak ke značné úspoře financí a jednak, s ohledem na skutečnost, že cizincům jsou ve většině případů poskytovány nadstandartní podmínky ve srovnání s domácími hráči, mohou vznikat v jádru týmu konfliktní situace. Posledním mým doporučením byla změna dopravy na utkání v případě klubu BK Opava. Jelikož tento klub si pronajímá na jednotlivá utkání dopravní služby a cestuje pronajatým autobusem, jsou pro něj tyto cesty velmi finančně náročné. Doporučuji tedy nákup vlastních tranzitních vozidel.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

DOVALIL, Josef. *Výkon a trénink ve sportu*. 4. vyd. Praha: Olympia, 2012. ISBN 978-80-7376-326-8.

DURDOVÁ, Irena. *Sport jako sociálně ekonomický fenomén*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3658-4.

FOURNY, Denis. *Encyklopedie sportu: svět sportu slovem i obrazem*. Přeložil Kateřina KŘELINOVÁ. Praha: Fortuna Print [Praha], c2003. ISBN 80-7321-079-7.

GRASGRUBER, Pavel a Jan CACEK. *Sportovní geny*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1873-3.

HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-04-3.

KOŠÍK, Miloš a Miroslav PACUT. *Organizace sportu*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2017-0.

NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly III*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1713-1.

NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-25-5.

ROZEHNAL, Aleš. *Obchodní právo*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-524-1.

SLEPIČKOVÁ, Irena. *Sport a volný čas: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-1039-6.

## **Elektronické dokumenty a ostatní**

BASKETBALOVÝ KLUB OPAVA. *Logo basketbalové klubu* [online]. 2016. Dostupné z: [http://www.bkopava.cz/download/BK-Opava\\_logo.jpg](http://www.bkopava.cz/download/BK-Opava_logo.jpg)

BASKETBALOVÝ KLUB OPAVA. *Seznam sponzorů* [online]. 2016. Dostupné z: <http://www.bkopava.cz/>

ČESKÁ BASKETBALOVÁ FEDERACE. *Stanovy České basketbalové federace*. [online]. 2016. Dostupné z: <http://www.cbf.cz/files/77042MDZ.pdf>

VK OSTRAVA. *Logo volejbalového klubu* [online]. 2016. Dostupné z: <http://www.vkostrava.eu/>

VK OSTRAVA. *Seznam sponzorů* [online]. 2016. Dostupné z: <http://www.vkostrava.eu/>



## Seznam zkratek

a.s.	Akciová společnost
BK Opava	Basketbalový klub Opava
CEV	Evropská volejbalová konference
ČBF	Česká basketbalová federace
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
ČVS	Český volejbalový svaz
FIVB	Mezinárodní volejbalová federace
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MO	Ministerstvo obrany
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV	Ministerstvo vnitra
NBA	Národní basketbalová asociace
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
VK Ostrava	Volejbalový klub Ostrava

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2017

*Kateřina Knapková*  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Zhodnocení a komparace celkových výnosu vybraných sportovních klubů

Příloha 2 - Zhodnocení a komparace celkových nákladů vybraných sportovních klubů